

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Krizové řízení v organizaci

Crisis management in the organization

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Petra Seidlová

Vedoucí práce: Ing. Omar Ameir, Ph.D.

Olomouc 2021

#### Prohlášení o autorství práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Krizové řízení v organizaci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Omara Ameira, Ph.D. a použila jsem jen zdroje uvedené v seznamu literatury.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Olomouci dne 10. 4. 2021

Petra Seidlová

Poděkování:

Děkuji svému vedoucímu práce Ing. Omaru Ameirovi, Ph.D. za jeho pomoc, odborné vedení práce, cenné rady a ochotu při tvorbě této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala všem, kteří se podíleli na hodnocení rizik organizace.

Moravská vysoká škola Olomouc  
Akademický rok: 2018/2019

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Seidlová**  
Osobní číslo: **M17082**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Krizové řízení v organizaci**  
Téma anglicky: **Crisis Management in the Organization**  
Zadávací katedra: **Ústav managementu a marketingu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod  
Teoretická část  
Metodická část  
Praktická část  
Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

MAREŠ, Miroslav, Jaroslav REKTORÍK a Jan ŠELEŠOVSKÝ. Krizový management: případové bezpečnostní studie. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-92-7.

ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. Základy teorie krizového managementu. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.

ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

ROLÍNEK, Ladislav. Krize malých a středních podniků, příčiny a jejich řešení. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-448-5.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Omar AMEIR, Ph.D.**

Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **24. května 2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2020**

Podpis studenta: ..... *Sidlova* ..... Datum: ..... *6. 9. 2019* .....

Podpis vedoucího práce: ..... *AMEIR* ..... Datum: ..... *24. 5. 2019* .....

*Kovacicinova*  
Mgr. Irena KOVACIČINOVÁ  
prorektorka



*AMEIR*  
doc. Ing. Adam PAWLICZEK, Ph.D.  
manažer ústavu

V Olomouci dne 3. června 2019

## Obsah

Úvod.....	8
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1.1 Základní pojmy krizového řízení.....	10
1.1.1 Riziko .....	10
1.1.2 Krize .....	12
1.2 Typologie krizí .....	14
1.3 Fáze krizí .....	15
1.4 Krizové řízení v organizaci.....	18
1.5 Krizový management.....	19
1.6 Krizový manažer.....	20
1.7 Krizové plánování.....	21
2 METODICKÁ ČÁST.....	22
2.1 Metodický postup .....	22
2.2 Teoretické vymezení metod a nástrojů aplikovaných v praktické části práce.....	22
2.2.1 Rozhovor .....	22
2.2.2 Brainstorming.....	23
2.2.3 SWOT analýza .....	23
2.2.4 Analýza rizik .....	25
2.2.5 Skórovací metoda .....	26
2.2.6 Krizový scénář.....	28
2.2.7 Krizový plán.....	28
3 PRAKTICKÁ ČÁST.....	31
3.1 Představení společnosti Oční Optika její aktuální situace.....	31
3.2 Krizové situace z historie Oční optiky .....	34
3.2.1 Povodeň.....	34

3.2.2	Absence majitelky ze zdravotních důvodů.....	35
3.2.3	Krádež v Oční optice.....	36
3.3	SWOT analýza společnosti.....	36
3.4	Skórovací metoda a mapa rizik .....	42
3.5	Krizové plány vypracované pro Oční optiku.....	46
4	ZÁVĚR.....	50
5	Zdroje .....	52
	SEZNAM PŘÍLOH.....	54
	SEZNAM TABULEK.....	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	54
	Příloha č. 1 Vyhodnocení SWOT analýzy .....	55
	Příloha č. 2 Vyhodnocení .....	56
	Příloha č. 3 Počet zákazníků .....	57
	Anotace.....	58
	Annotation.....	59

## Úvod

Mnoho podniků se neustále potýká s existenčními problémy. Myslí si, že dodržují všechny zásady správného podnikání. Daří se jim. V jednu chvíli se jedná o prosperující firmu a vzápětí balancují na hraně krachu. Je důležité si uvědomit a počítat s tím, že situace firmy se neustále mění. Management nebývá připraven na krizové situace a raději před tím zavírá oči a doufá, že to zlé nepřijde. Nemyslí na přírodní katastrofy, finanční změny ani na finanční rezervy a neuvědomují si, že i obyčejná smůla ve formě větší bouřky nebo nevhodného článku v novinách, je může dostat do existenčních potíží.

I malý podnik by se měl krizovému řízení věnovat alespoň v základním rozsahu. Je důležité si uvědomit, že než pasivně čekat na katastrofu a řešit vše za pochodu, tak je jednodušší krizi včas rozpoznat a reagovat dříve, než samotné potíže vzniknou. Vždyť ne nadarmo se říká, kdo je připraven, není překvapen. Pokud budou krizovému řízení věnovat, byť jen minimum času, tak nejen, že ochrání svou firmu před problémy, ale zároveň dává krizové řízení podniku v případě nepříznivé situace náskok před konkurencí.

I když společnost prosperuje, není vhodné usínat na vavřínech. Vždy je nutná obezřetnost, protože situace na trhu se může razantně změnit ve velmi krátké době. Je potřeba neustále monitorování trhu.

Tato práce je zaměřena na krizové řízení ve společnosti Oční Optika paní Ivany Seidlové. Společnost je v současné době v dobré kondici a dá se říci, že podnik prosperuje. Bohužel aktuálně není nastavený žádný odborný systém pro krizové řízení.

### Cíl práce

Smyslem práce je poznat Oční Optiku, zhodnotit současný stav krizového řízení a navrhnout možnosti vedoucí k ochraně firmy a lepšímu zvládnutí neočekávaných situací do budoucna. Přestože firma není moc velká, tak podle mého názoru by se i malý podnik měl zabývat tematikou krizového řízení a myslet na možná rizika a ohrožení, která by jej v podnikání mohla potkat.

Hlavním cílem práce je analýza celkového stavu firmy z hlediska krizového řízení a zhodnocení krizových situací, které se udály během dlouholetého působení Oční Optiky. Mezi dílčí cíle patří nastavení opatření pro možné budoucí krizové situace, a to pomocí vypracování krizových plánů.

Teoretická část se zabývá vysvětlením základních pojmů, jako je krize nebo riziko. Popisuje činnosti krizového řízení a zabývá se krizovým řízením a krizovým managementem.



Hlavní výzkumnou otázkou práce je: „Zda je sestavení krizového plánu řešením pro zvládnutí krizové situace v Oční optice“?

V metodické části jsou blíže popsány metody krizového řízení. Konkrétně se jedná o SWOT analýzu, skórovací metodu, krizové scénáře a krizové plány.

V praktické části je uvedena charakteristika společnosti Oční optika a jejího současného stavu. Jsou popsány některé krizové situace, ke kterým během působení optiky došlo. Ty jsou zhodnoceny z hlediska úspěšného nebo neúspěšného zvládnutí. Společnost je analyzována v souvislosti s krizovým řízením pomocí SWOT analýzy, která pomůže poznat firmu jako celek a určit její silné a slabé stránky, také příležitosti a hrozby. Následně je použita skórovací metoda, na jejímž základě jsou vybrány krizové situace, které metoda určila jako velmi významné. Jak u těchto situací, tak u krizových situací z historie Oční Optiky, budou vypracovány potřebné krizové plány. Rovněž je vyhodnocena výzkumná otázka.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 Základní pojmy krizového řízení

### 1.1.1 Riziko

Definovat přesně riziko je velmi komplikované, ale vždy je společným faktorem pravděpodobnost výskytu a míra dopadu události. Proto je možné riziko vyjádřit součinem těchto dvou faktorů. [2]

Obecně se dá riziko definovat takto: „Jakákoli nejistota, která, pokud se vyskytne, může ovlivnit jeden nebo více cílů.“<sup>1</sup> Jedná se o odchylku od očekávaného výsledku, která může být jak kladná, tak záporná. Riziko úzce souvisí s nejistotou, kterou se rozumí nepředvídané změny ve vnitřním a vnějším prostředí podniku, tak s nedostatkem nebo zkreslením informací. [4]

Z ekonomického hlediska lze riziko chápat jako nejistotu průběhu ekonomického procesu a nemožnost zaručit výsledek. Vyznačuje se množstvím možných výsledků a nejistotou jejich dosažení. Společnost má do jisté míry možnost riziko ovlivnit a má také možnost riziko do jisté míry předvídat a pojistit. [3,6]

V praxi je několik možností, jak podnikatelské riziko snížit [3]:

- vymezení rizikové hranice,
- diverzifikace rizika a rozdělení prostředků do více na sobě nezávislých investic,
- transfer rizika na jiné subjekty,
- vytvoření účelových nebo neúčelových rezerv,
- diferenciací ve všech oblastech podnikání (dodavatelé, odběratelé, peněžní instituce atd.),
- redukce rizika (odstranění příčiny vzniku nebo snížení nepříznivých důsledků)
- rozdělení rizika mezi více obchodních partnerů,
- etapový postup při realizaci plánů a samostatné hodnocení každé etapy,
- investice do informačního systému z důvodu získání kvalitnějších, včasnějších informací,

---

<sup>1</sup> M. Korecký, V. Trkovský: Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích

- retence rizika (nečinnost v případě, že snížení rizika je náročnější než přijetí rizika)
- pojištění proti riziku.

Předpokladem pro úspěšné řízení rizik je *úspěšné zvládnutí procesu identifikace rizik*, kdy musí být zahrnuta všechna významná rizika. Je téměř nemožné identifikovat 100 % rizik, které mohou organizaci ohrozit, ale to ani není žádoucí. Protože pak by proces vyhodnocení byl časově tak náročný, že by to již nebylo efektivní. Dalším předpokladem je podpora podniku při procesu řízení rizik, protože při bojkotu řízení rizik vedením nebo zaměstnanci je celý proces odsouzen k neúspěchu. Je důležité, aby řízení rizik bylo integrováno do všech částí podnikových činností a byl nastaven integrovaný systém, který zabezpečí neustálý a aktivní přístup k řízení rizik z pohledu celé organizace. [11]

**Zbytkové riziko** je riziko, které přes všechna možná opatření zůstává a může ohrozit podnik nebo daný projekt. Je žádoucí, aby bylo tak malé, že organizace nemusí podnikat žádné kroky k jeho snížení nebo odstranění. [14]

Podnikové riziko lze členit z hlediska vzniku na **vnější a vnitřní**. Vnější rizika přichází z prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Řadí se zde makroekonomické i mikroekonomické vlivy. Vnitřní rizika pak přináší faktory, které vychází z organizace samotné. [2, 7]

Vnější rizika:

- rizika trhu (např. změny poptávky nebo změny nabídky),
- rizika dodavatelsko-odběratelská (např. změna v dodavatelsko-odběratelském řetězci nebo selhání distribučních kanálů),
- rizika živelné pohromy a přírodní katastrofy (např. požár, povodeň epidemie, povětrnostní podmínky),
- rizika havárie (např. exploze nebo únik nebezpečných látek),
- finanční rizika (např. změny úrokových sazeb nebo inflace),
- politická rizika (např. legislativní změny, legislativní restrikce nebo změna v legislativě zahraničních států),
- technologická rizika (riziko inovace nebo morálního zastarávání),
- terorismus, aj.

Vnitřní rizika:

- výrobní rizika (např. kvalita výrobků, reklamace nebo zdravotní nezávadnost produktů),
- organizační rizika (např. těžkopádná nebo nefunkční organizační struktura organizace),
- personální rizika (např. nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, kázeňské potíže, pracovní úrazy, krádeže nebo diskriminace na pracovišti),
- manažerská rizika (např. časté změny ve vedení, špatná rozhodnutí vedení nebo špatná firemní strategie),
- finanční rizika (platební neschopnost, podhodnocení nebo nadhodnocení organizace, zadluženost),
- technologická rizika (např. škody na technologickém vybavení, zastarávání nebo obnovení),
- průmyslová rizika (vandalismus nebo poškození výroby požárem),
- bezpečnostní rizika (např. havárie nebo krádež),
- informační rizika (např. riziko úniku či ztráty údajů, technice poruchy nebo nedostatek informací),
- právní rizika (např. nevýhodně uzavřené smlouvy, porušení právních předpisů, podvody nebo soudní procesy),
- rizika spojená s výzkumem a vývojem, aj.

Riziko jako takové není nutné brát vždy z negativního hlediska jako něco nežádoucího. Může organizaci přinášet i pozitiva. Pracovníci, kteří efektivně pracují s rizikem a racionálně se rozhodují, se profesionálně posunují a zlepšují se ve svém manažerském rozhodování. Jsou schopni riziko intuitivně předvídat, počítat s ním při svém rozhodování a učí se účinně riziko snížit. [7, 11]

### **1.1.2 Krize**

Definice krize není jednoznačná. Jedná se o velmi subjektivní pojem. Nejednoznačnost definice vyplývá i z toho důvodu, že co pro jednu organizaci je krizovým obdobím, pro jinou může být období největší prosperity.

„Krizе je komplexní problém, který vyžaduje komplexní řešení.“<sup>2</sup> Z tohoto výroku vyplývá nejistota a neschopnost připravit společnost na všechny vzniklé negativní jevy. Ke krizi se musí přistupovat vždy operativně, a to i v případě, že má firma připravené krizové plány a opatření.

Krizí je v praxi myšleno to, že se o mimořádnou událost nebo vážný incident. Krize v podniku se dá chápat jako časové období života, během kterého je narušena rovnováha ve společnosti a kdy se firma dostala do svízelné situace. Jedná se o narušení základních cílů a hodnot společnosti a může být ohroženo i poslání a filozofie firmy. Dochází k potížím a poklesu tržního potenciálu. [1,3]

Krizе narušuje rovnováhu mezi hodnotami a cíli firmy na jedné straně a podnikatelským prostředím na straně druhé. Čím déle krize trvá, tím se podnik více vyčerpává a krize postihuje další oblasti podnikání. Z vymezení pojmu krize je evidentní, že krize vede ve většině případů k poškození firmy nebo jejich zaměstnanců. [3]

Krizе je často mimořádnou, nežádoucí událostí nebo se jedná o vážný incident, který může ohrozit existenci podniku, způsobit finanční nebo personální problémy a celkově ohrozit podnikové cíle. Podniková krize často vzniká z důvodu nerovnováhy mezi firmou a jejím okolím. Také se může jednat o dysfunkci ve vnitřním systému. [6]

### **Příčiny vzniku krize**

Příčiny krize není často snadné odhalit. V praxi může způsobit krizi velké množství faktorů a v některých případech může krizi zahájit i několik faktorů působících současně. Prvotní původ krize je těžké objevit. Mnohem snáze se pak zaznamenávají až důsledky a dopady krize. [8]

Malé a střední podniky bývají často více náchylné na krizové situace a špatná reakce může mít i existenční dopady. Proto je nezbytné sledovat počáteční příznaky krize a reagovat na ně. Mezi příznaky lze řadit nevhodnou cenovou politiku, výpadky ve výrobě nebo prodlužování doby splatnosti faktur, pokles počtu zákazníků nebo vyšší tlak konkurence. [7]

Podniková krize může mít několik příčin. Tyto příčiny lze dělit na vnitřní a vnější. Vnější příčiny přicházejí z okolí podniku. Vnější prostředí bývá více dynamické, nestabilní a nepředvídatelné než prostředí vnitřní. Z toho vyplývá, že i změny jsou chaotičtější a rychleji

---

<sup>2</sup> Šárka Zapletalová a kolektiv. Krizový management podniku pro 21. století. s. 16

vyústí do podnikové krize. Pokud vedení reaguje na vnější změny pomalu nebo vůbec, dochází velmi rychle k problémům v podniku, což může vyústit ve ztrátu pozice na trhu nebo snížení odbytu. Z vnějšího prostředí přichází krize přírodního charakteru, legislativní změny, problémy dodavatelů nebo odbytové potíže. [1]

Vnitřní faktory krize přichází z podniku samotného. Mohou vzniknout z neřešení problému nebo neadekvátní reakce na problém v podniku. Často se může jednat i o následek ignorování problému uvnitř podniku. Mezi typické vnitřní příčiny krize patří materiálové nebo surovinové nedostatky, silné vazby na dodavatele, personální krize nebo různé finanční potíže. [1, 7]

## **1.2 Typologie krizí**

V praxi se krize člení dle různých faktorů. Přestože dvě krizové situace nejsou stejné, tak stejně je možné je členit dle rozhodujících faktorů. Typologie krize je neustálý proces a členění je rozšiřováno a doplňováno z hlediska vývoje společnosti. [3]

Krize lze členit z několika různých hledisek [3,5]:

1. Podle vlivů, které je vyvolávají (např. krize ekologické, krize přírodní, krize likvidity, strategické krize, krize prostředí, aj.)
2. Podle předvídatelnosti
  - Neočekávané (krize, které jsou způsobeny faktory, které dopředu nelze odhadnout, např. požár nebo chyba lidského faktoru)
  - Předvídané (některé krize lze předvídat. Mohou souviset s fází životního cyklu výrobku nebo etapy vývoje ekonomické situace)
3. Podle průběhu
  - Akutní (má jasný průběh, bývá dramatičtější)
  - Chronická (zpravidla delší trvání)
4. Z hlediska viditelnosti
  - Zjevné
  - Skryté
5. Podle velikosti dopadů
  - Lokální
  - Regionální
  - Celorepublikové
  - Globální

## 6. Podle časového hlediska

- Krátkodobé
- Střednědobé
- Dlouhodobé

Typologie krizí je často členěna nejen z pohledu původu, ale i z hlediska velikosti dopadu krize na podnik.

Dle publikace krizového managementu podniku autor krize člení do čtyř kvadrantů viz. Obrázek 1, z hlediska původu vzniku a z hlediska faktorů, které je vyvolaly.



Obrázek 1 Typologie krizí Zdroj: Zapletalová Š., Krizový management podniku

**Závažnost krize** je dána několika faktory:

- ztrátami na lidských životech, poškozením životního prostředí, ekonomickými následky,
- náročností preventivních opatření,
- možností realizace nápravy,
- náročností odstranění následků a obnovy chodu organizace.

## 1.3 Fáze krizí

V knize Krize malých a středních podniků, příčiny a jejich řešení od autora Rolínka se pracuje s 5 fázemi krize. Jak je dlouhá doba jednotlivé fáze se nedá spolehlivě určit. Záleží na charakteru krize a jejímu průběhu. [7,8]

### 1. Potenciální fáze

Fáze, kdy se krize ještě příliš neprojevuje. Začínají se objevovat příznaky a hromadit příčiny vzniku budoucí krize. Příznaky narušení rovnováhy v organizaci jsou nenápadné a ve většině případů uniknou pozornosti manažerů nebo vedoucích pracovníků. Je možné, že je spíše zaznamenají pracovníci na nižších pozicích, např. v odbytu nebo ve výrobě. Příznaky jsou velmi mírné a nepůsobí naléhavě. Vzhledem k tomu, že na podnik působí neustále vlivy z okolí, a tak i vlivy vnitřní, tak je velmi obtížné odlišit symptomy vznikající krize od běžných, rutinních potíží. [6,7]

### 2. Latentní fáze

V této fázi krize se začínají projevovat příznaky a objevují se jevy, které je již možné rozeznat a zvážit přijetí opatření. Často si organizace uvědomí v dalších fázích krize, že se známky krize daly odhalit již dávno před jejím vznikem, a že varovné signály nebyly rozpoznány. Tato fáze je rozhodující pro získání konkurenční výhody. Latentní fáze je charakteristická tím, že organizaci začíná být zřejmé, že dochází k poškozování jejich zájmů. To je způsobeno například poklesem iniciativy pracovníků nebo problémy v komunikaci. V této fázi ještě symptomy nepronikají do finanční oblasti podniku a spíše jsou nekvantifikovatelné. [6,7,8]

### 3. Akutní fáze

Pokud management nezabrání krizi v latentní formě, tak dochází k fázi akutní. V této fázi se krize rozvíjí a ohrožuje činnosti podniku. Problémy se přesouvají i do finanční oblasti a vedení je donuceno přijmout opatření. Zda tato opatření jsou adekvátní, se rozhodne v dalších fázích. [1,6,8]

### 4. Chronická fáze

V této fázi záleží, jak efektivní opatření management podniku přijal. V případě, že byly symptomy odhaleny včas a opatření byla zavedena efektivně, tak dojde k útlumu krize a k jejímu následnému vyřešení. Pokud ale reakce nebyla dostatečně rychlá a opatření byla nevhodně zvolena, tak dojde k přetrvávání krizového stavu a k dalšímu vyčerpání podnikových zdrojů. [1,8]

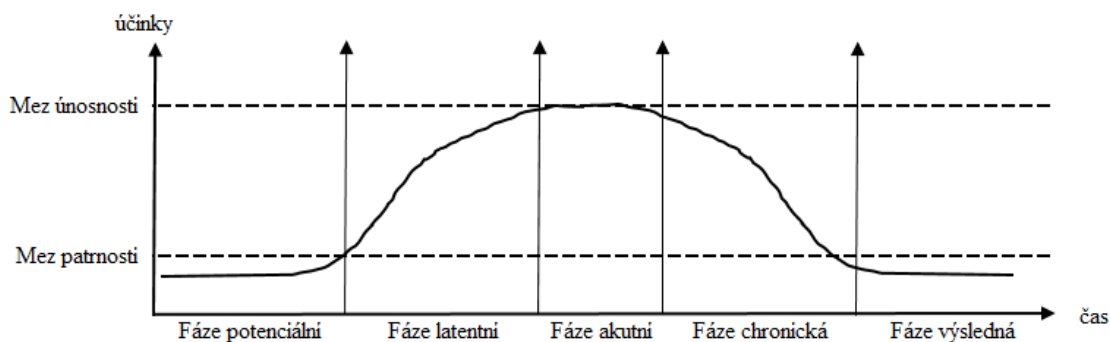
### 5. Výsledná fáze

V konečné fázi dojde k zhodnocení účinnosti reakce managementu na krizovou situaci. V této části fáze krize je zřejmá výkonnost a profesionalita krizového řízení v organizaci. V případě včasné reakce a vhodných opatření je ve výsledné fázi krize



překonána. Pokud ale management podniku nereagoval správně, tak v této fázi může dojít k oslabení podniku nebo k jeho úplnému zániku. [8]

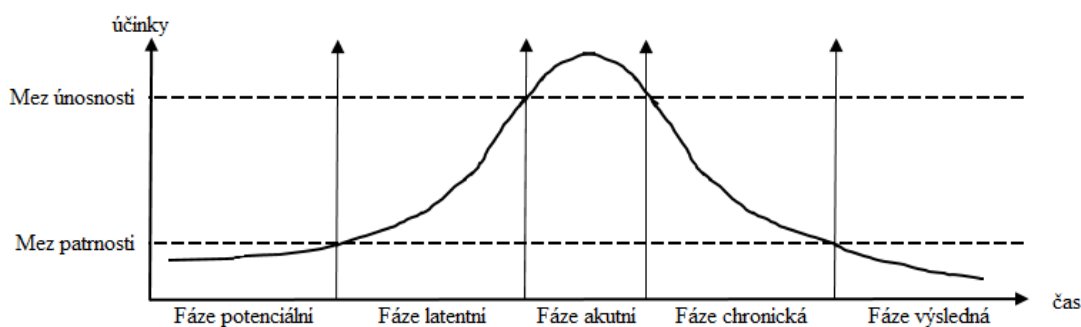
Efektivně pracující management rozpozná příznaky krize a dokáže včas zareagovat. Obrázek č. 2 zobrazuje efektivní průběh krize, kdy je zaznamenána reakce managementu dříve, než krize překročí mez únosnosti. [6,8]



Obrázek 2 Efektivní zvládnutí krize

Zdroj: vlastní zpracování dle Bělohávkova [8]

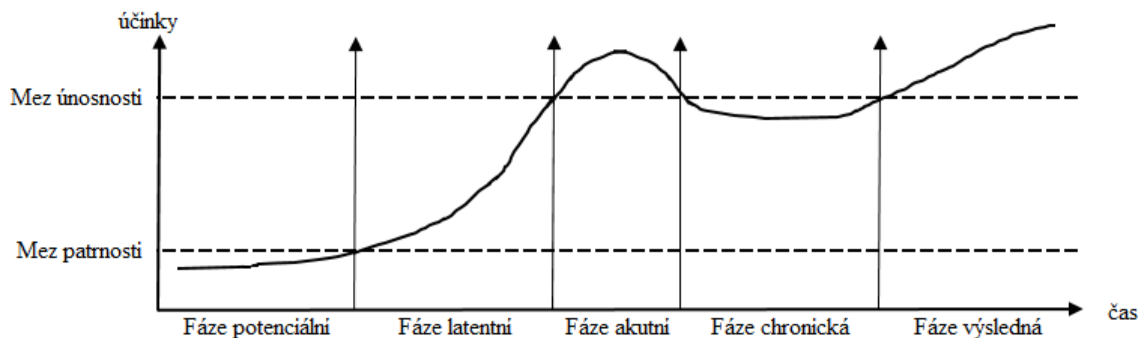
Zvládnutý průběh krize se vyznačuje tím, že je překročena mez únosnosti. I přes překročení meze únosnosti je krize zvládnuta a dochází k útlumu krize. [6,8]



Obrázek 3 Zvládnutí krize

Zdroj: vlastní zpracování dle Bělohávkova [8]

V případě nezvládnuté krize nejen, že je překročena mez únosnosti, ale krize nemá klesající tendenci a ve fázi chronické začíná opět stoupat. Nezvládnutí krize může končit i zánikem organizace. [6,8]



Obrázek 4 Nevládnutý průběh krize

Zdroj: vlastní zpracování dle Bělohávka [8]

## 1.4 Krizové řízení v organizaci

Krizovým řízením rozumíme činnosti krizového managementu, které jsou zaměřeny na analýzu, vyhodnocení rizik. Krizové řízení zahrnuje také realizaci a kontrolu činností, které podnik provádí při přípravě na krizovou situaci a ochrany společnosti. [5]

Z přechodí definice krize jasně vyplývá, že krize je nežádoucí situace a ve většině případů vede k poškození nebo krachu firmy. Právě krizové řízení zahrnuje aktivity, které mají krizi předcházet nebo eliminovat škody při již vzniklé krizi. [5]

Jedná se o permanentní proces od přípravy na krizovou situaci, přes identifikace krize až po její překonání a zavedení preventivních opatření. Procesy krizového řízení se vyznačují velkou náročností na plnění. Vzhledem k tomu, že krize mívají často překvapivý a nečekaný průběh, tak i krizové řízení musí být flexibilní, včas reagovat a efektivně vyřešit vzniklý problém. [2]

Krizové řízení začíná svou činnost ještě před obdobím, kdy lze krizi postřehnout a zahrnuje preventivní opatření a vypracování krizových plánů a scénářů. V těchto dokumentech jsou stanoveny postupy a opatření z hlediska řešení krizových situací. [2]

Mezi další činnosti krizového řízení patří monitorování rizikových situací, hodnocení rizik.

### Cíle krizového řízení

Prvořadým cílem krizového řízení je krizím předcházet. Ne vždy je to možné, proto je dalším cílem krizi v co nejkratší době rozpoznat a dopady krize zmírnit.

Mezi hlavní cíle krizového řízení je prevence v oblasti krizového řízení. Jedná se o efektivní systém pro předcházení vzniku krize, který je postaven na připravenosti materiální,

finanční i personální. Dalším cílem je eliminace nežádoucích dopadů krize a vytvoření systému regulace vzniklých hrozeb. [5]

Mezi další důležité cíle patří jasné vymezení pravomocí a odpovědnosti pracovníků, zajištění ochrany majetku, připravenost pro práci s médii nebo zlepšení podnikové pověsti a image. [5]

## 1.5 Krizový management

Krizový management je podnikový obor, který je určen k eliminaci krizových situací. Provádí prevenci v oblasti krizového řízení a monitoruje situaci z hlediska vzniku krize. Skládá se z krizových manažerů, orgánů krizového řízení, bezpečnostní rady, krizových štábů nebo krizových komisí. [5, 6]

Krizový management lze definovat jako: „Soubor specifických přístupů, metod a nástrojů využívaných řídicími pracovníky k zajištění funkčnosti subjektu a za podmínek působení nepříznivých vlivů, vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu“. <sup>3</sup>

Jedním z možností, jak přistoupit ke krizovému řízení je projetí preventivní. Jedná se o přístup, kdy management chápe krizový řízení jako nepřetržitý proces. Zavádí průběžně preventivní opatření tak, aby se krizím předcházelo. Podnik neustále sleduje interní a externí prostředí a předpovídá budoucí vývoj. Tento proces je finančně, časově i personálně velmi náročný. Je potřeba neustálé bdělosti a účinně měnit procesy v podniku, aby se co nejvíce snížili rizika vzniku krize. S tím souvisí i efektivní komunikace se zaměstnanci a jejich zapojení. Při aplikaci preventivního přístupu je vhodné vytvořit tzv. systém včasného varování, který spočívá v identifikaci symptomů a zachycení změn v podniku i v jeho okolí. Tato varování jsou dále klasifikována dle prostřední (vnitřní a vnější podněty) a dle možnosti kvantifikovatelnosti. [3]

Další možností je proaktivní přístup. Jeho smyslem je vypracování scénářů krizí, které mohou v podniku nastat. Cílem přístupu je se být na krizi připraven a využít ji jako příležitost a konkurenční výhodu. Pro správné fungování tohoto přístupu je nutné získat přesné informace, dobré analytické myšlení, správně vyhodnotit rizika a vytvořit krizové plány a adekvátně vyškolit vedoucí pracovníky. [3]

Intuitivní přístup, kdy je riziko vyhodnocováno na základě osobních zkušeností a intuice, již není v současném tržním prostředí příliš žádoucí, i když je stále velmi často

---

<sup>3</sup> ANTUŠÁK E. a VILÁŠEK J. Základy teorie krizového managementu. s.15

používán. Předtuchy a hodnocení rizika intuitivně je přijatelné spíše v běžném životě při posouzení obvyklých situací. [2, 3]

Krizový management vychází z analýz trhu při hodnocení krizí přicházejících z vnějšího prostředí. U krizí, které vychází z vnitřního prostředí firmy, pak krizový management využívá podnikové dokumentace, jako je cash flow nebo z podnikových výkazů.

## **1.6 Krizový manažer**

Vedení společnosti očekává, že krizový manažer bude v nejvyšší možné míře bránit vzniku krizové situace a v případě, že to nebude možné, tak bude situaci efektivně řešit a eliminuje dopady krize v nejbližším možném čase a zabrání opakování krize.

Krizový manažer se jako tým často potýká s nepříznivým prostředím i uvnitř samotného podniku. V případě, že ve firmě není zavedeno krizové řízení ani v základním měřítku, tak se musí často vyrovnat s nepřátelským prostředím a sníženou pracovní morálkou. Také bývá častým problémem nedostatek informací a pracovníci krizového managementu musí řešit problémy, které jsou již delšího časového rázu. Musí podnik nejprve poznat, analyzovat ho jako celek a spojit si jednotlivé souvislosti. Což je nesnadný úkol, protože může být v časové tísní a je žádoucí řešit problémy co nejrychleji. [1]

Vzhledem k rozmanitosti prostředí, ve kterém se podniky pohybují a k tomu, že každá firma je jiná, tak i krizový management musí k řízení přistupovat individuálně. Vždy volí vhodný krizový přístup.

Mezi činnosti krizového manažera patří [3]:

- nastavit preventivní procesy pro zachycení vznikající krize,
- včas zachytit signály, které předcházejí krizím,
- identifikovat závažnost možné situace a zabránit vzniku krize,
- připravit se na možný příchod krize, vypracovat možná řešení a vytvořit krizová opatření,
- minimalizovat ztráty a zajistit stabilizaci podniku,
- vyhodnotit krizi a závěry hodnocení aplikovat do procesu firmy, aby v budoucnu nedošlo k opakování situace,
- zhodnotit možnosti využití krizové situace ve svůj prospěch.

## **Opatření krizového manažera**

Krizový manažer má několik možností, jak podnik postavit zpátky na nohy. Bohužel tyto opatření bývají často nepopulární a jejich zavedení by mělo být provedeno rázně, ale citlivě a vždy by měl krizový management použít vhodnou komunikační strategii směrem k vedení a zaměstnancům, aby chápali přijatá opatření a jejich nezbytnost. [1]

Mezi aktivity, které může krizový manažer použít pro vyvedení podniku z krize, bývá změna cenové politiky, změna organizační struktury nebo změna počtu zaměstnanců. Častým a jednoduchým opatřením bývá nastavení lépe fungujících procesů obzvláště zaměřených na lepší informovanost pracovníků a pro kvalitnější komunikaci mezi nimi. Mezi velmi nepopulární opatření pak patří zastavení investic nebo stopnutí nerentabilních aktivit, odprodej majetku, úspory nákladů nebo i získání investora s čím souvisí ztráta autonomie firmy. [3]

### **1.7 Krizové plánování**

Krizové plánování je zaměřeno na eliminaci vzniku krizových situací.

Cílem krizového plánování je vytvořit efektivní systém prevence krizových situací, vytvořit plán pro efektivní zvládnutí krizové situace, tak aby došlo k co nejmenšímu negativnímu dopadu. [5]

Důležitým bodem je včasné odhalení a zabránění krize. Pokud se tak stane, krize neohrozí stabilitu podniku. Při zachycení varovných signálů, které ukazují možný vznik krize, se postupuje podle systému včasného varování. Jedná se o matici ukazatelů a indikátorů, které vyhodnocují zdraví firmy. Patří zde např. ukazatele rentability, likvidity nebo i nekvantifikovatelné ukazatele, jako vysoká administrativní zatíženost nebo špatná pracovní kázeň. [3]

V rámci krizového plánování jsou vypracovány krizové scénáře a krizové plány. Vypracování těchto dokumentů není pouze jednorázové, ale probíhá neustále. Jedná se o dlouhodobou činnost, kdy vedení reaguje na neustálé změny vnitřního, ale i vnějšího prostředí. [3]

Je v podstatě nemožné vypracovat krizové scénáře pro všechna zjištěná rizika. Je vždy nutné zvážit reálný potenciál vzniku krizového rizika a vážnost dopadu rizika na podnik. V praxi by měla mít každá organizace vypracovány krizové plány pro rizika velmi častá až příležitostná a zároveň pro rizika, která mají katastrofální a kritické následky. Lze použít matici pro vyhodnocení rizika. [2]

## **2 METODICKÁ ČÁST**

### **2.1 Metodický postup**

V praktické části bude krátce popsána firma Oční optika pomocí rozhovoru s vedením. Následně budou vybrány 3 případy krizových situací, které se udály během působení firmy na optometrickém trhu. Situace budou krátce zhodnoceny z hlediska úspěšného zvládnutí nebo nezvládnutí. Bude vypracována SWOT analýza. V první fázi bude použito brainstormingu pro určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. SWOT analýza pomůže poznat firmu a po jejím vyhodnocení dojde k sestavení Skórovací metody. Pro identifikaci rizik poslouží SWOT analýza a brainstorming s vedením firmy. Následně dojde ke zjištění, které krizové situace mohou s největší pravděpodobností ohrozit Oční optiku a k těm budou vypracovány krizové plány. Také budou vypracovány krizové plány k případům krizových situací, které se udály v minulosti.

### **2.2 Teoretické vymezení metod a nástrojů aplikovaných v praktické části práce**

#### **2.2.1 Rozhovor**

Rozhovor je jednou ze základních metod při sběru dat. Jedná se o proces získávání dat pomocí dotazování a reakcí na odpovědi. Rozhovor nemusí být vždy osobního charakteru (face-to-face) a je možné využít techniky (telefon, video hovor, chat, aj.). V praxi se metody rozhovoru využívá při základním sběru dat a pak také při doplnění nebo upřesnění získaných informací. [13]

Výhodou rozhovoru je vysoká návratnost informací, možnost zaznamenání neverbální komunikace a interaktivnost. Další nespornou výhodou je přesnost informací a možnost upřesnění získávaných dat. Za nevýhodu rozhovoru je možno považovat schopnost ovlivnit dotazovaného nebo ho navést směrem, který chce tazatel. Odborníci se shodnou na tom, že rozhovor není možné uskutečnit tak, aby byl neutrálního charakteru. [13]

Typy rozhovoru dle Fejrenčíka:

- z hlediska počtu osob (monolog, dialog, skupinový rozhovor),
- z hlediska formy (formální a neformální rozhovor),
- z hlediska účelu (výzkumný, poznávací, poradenský, zaměstnanecký, aj.).

Podle cíle lze rozhovor členit dle Fejrenčíka na:

- poznávací (pro získávání informací od dotazovaného),

- formativní (vypravěč formuje svým projevem posluchače).

### **2.2.2 Brainstorming**

Jedná se o kreativní metodu, která pomáhá při řešení problému formou skupinové diskuze. Hlavní myšlenkou metody je evokace, a to že účastníci na základě podnětů od ostatních vymyslí více než by mohl jednotlivec vymyslet sám. [11]

Brainstorming je řízen moderátorem a má základní pravidla, která pomáhají efektivnímu průběhu.

Zásady brainstormingu: [11]

- účastníci se vyjadřují pouze k danému tématu,
- nemluví více účastníků najednou,
- každý může říci svůj nápad bez ohledu na realizovatelnost,
- cílem je kvantita návrhy,
- nekritizovat ostatní návrhy a respektovat je.

### **2.2.3 SWOT analýza**

SWOT analýza je jednou ze základních analýz prostředí. Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod. Je analytickou technikou, pomocí níž je možné zhodnotit externí i interní faktory, které ovlivňují úspěšnost firmy. Primárně byla určena pro zhodnocení stavu celé organizace, ale čím dál tím častěji se využívá i pro hodnocení jednotlivých oblastí nebo hodnocení produktů. Také je možné ji vytvořit za specifickým účelem taktického nebo operativního řízení. [4, 10]

Cílem SWOT analýzy je zhodnotit současný stav firmy, určit nebo upřesnit její slabá a silná místa a schopnost vyrovnat se se změnami prostředí. Identifikací klíčových faktorů je možné předpokládat změny v okolí podniku a využít je. [4]

SWOT analýza se skládá ze čtyř kvadrantů (viz. obr. 4): silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Hodnotí externí a interní faktory společnosti. [4, 10]



Obrázek 5 SWOT analýza 1

Zdroj: vlastní tvorba dle Koreckého a Trkovského

Interní část se týká přímo firmy. Jedná se o soupis kladných a záporných vlastností firmy. Měla by být co nejvíce objektivní. Je důležité, aby při tvorbě interní analýzy byli pracovníci kritičtí a nebáli se přiznat slabé stránky. Silné stránky naopak není dobré zveličovat nebo přikrášlovat. Naopak přehnaná kritika je kontraproduktivní. Podcenění firmy a snižování hodnoty je nežádoucí. Důležitý je objektivní zhodnocení daných oblastí podnikání. [4,10,12]

Kvadrant silných stránek zahrnuje faktory, které společnosti přinášejí výhodu a zajišťují její úspěch na trhu. Mezi silné stránky firmy lze zahrnout zkušenosti vedení, dobrou pozici na trhu, kvalitní výrobky nebo dobrou pověst firmy. Naopak za slabou stránku lze považovat skutečnosti, které firma nedělá dobře nebo ve kterých, si vede lépe konkurence. Může se jednat o zastaralé vybavení, častou fluktuaci zaměstnanců, malou ziskovost nebo vysoké náklady. [12]

Externí část pak zahrnuje vnější okolí, které není možné snadno ovlivnit. Tato část SWOT analýzy se věnuje příležitostem, které z okolí vyplývají a hrozbám, kterým může společnost čelit. Příležitosti mohou společnosti pomoci zvýšit poptávku nebo lépe uspokojit zákaznické potřeby. Přinášejí společnosti větší úspěch a náskok oproti konkurenci. Jako příklad příležitosti pro společnost lze uvést vstup na nový trh, rozšíření sortimentu, využití nových technologií nebo tvorba nové marketingové kampaně. Naopak hrozbou pro společnost může být takový faktor, který ohrožuje zisky společnosti, snižuje poptávku po výrobcích nebo zapříčiní nespokojenost zákazníků. Za hrozbu je považován vstup nového



konkurenta na trh, legislativní omezení, příchod recese nebo změna preferencí zákazníků. [12]

Každý podnik má své přednosti i slabiny. Je důležité je identifikovat a věnovat se dále rozvoji silných stránek, taktéž slabé stránky eliminovat nebo potlačit.

Při sumarizaci jednotlivých faktorů se používá brainstorming, odborné zkušenosti pracovníků, analýzy konkurence a dodavatelů, vnitropodnikové analýzy.

Pro vyhodnocení analýzy je nutné jednotlivé parametry uspořádat do přehledné tabulky. K bodům je přiřazena Váha a Hodnocení. Hodnocení silných stránek a příležitostí je klasifikováno na stupnici od 1 do 5., kdy 5 je nejvyšší a 1 nejnižší hodnocení. Slabé stránky a hrozby klasifikujeme zápornou stupnicí od -1 a -5. Váha musí být v dané kategorii rovna 1. Kdy čím vyšší číslo (0,99) tím je položka v dané kategorii důležitější a naopak.

Dalším krokem je vynásobení Váhy a Hodnocení. Vynásobené hodnoty sečteme. Následně sečteme hodnoty silných a slabých stránek. A sečteme hodnoty příležitostí a hrozeb. Z těchto hodnot vypočítáme konečnou bilanci. [4]

Výhodou této analýzy je rychlost a jednoduchost zpracování. Nevýhodou SWOT analýzy, je to, že její tvorba je velmi subjektivní, a proto je nutné, aby se obzvláště ve fázi identifikace jednotlivých faktorů podílelo více pracovníků. Také musí mít na paměti, že hodnocení musí být objektivní. Pracovníci nesmí ze strachu zastírat slabé stránky nebo naopak zveličovat silné. Vždy je nutné mít na paměti při tvorbě SWOT analýzy její účel, aby byly závěry relevantní. [4,12]

#### **2.2.4 Analýza rizik**

Cílem analýzy rizik je uvědomit si rizika, která společnost může očekávat a více jim porozumět. Je důležité pochopit příčiny rizik, jejich vznik a působení na cíle projektu. Analýza rizik se využívá dle konkrétní situace a často se upravuje na míru danému cíli a dané organizaci. [4,11]

Metod pro vyhodnocení analýzy rizik je několik. Může být použita skórovací metoda s mapou rizik, metoda RIPRAN nebo analýza rozhodovacího stromu. [4]

Analýza rizik být provedena na začátku projektu, při zavádění výrobku na trh nebo obecně při hodnocení podniku. Při analýze rizik se vychází ze seznamu rizik a je nutné určitě pravděpodobnosti nebezpečí daného rizika, tak i jeho dopad. Pro zjištění těchto hodnot bývá často použito expertních odhadů. [4,11]

Dle Doležala a Máchala se analýza rizik se skládá z několika kroků:

- identifikace rizik,
- posouzení rizik,
- odezva na zjištění rizika.

*Identifikace rizik* zahrnuje sumarizaci a kategorizaci faktorů, které mohou ohrozit firmu nebo projekt. Nejde o sestavení kompletního seznamu všech možných rizik, ale pouze o významná nebezpečí a hrozby. Přesto je vhodnější kvantita možných rizik. Lépe riziko později vyloučit než riziko opomenout. Je nutné nalézt co nejvíce relevantních rizik, porozumět jim a správně je definovat. V této fázi se používá často brainstormingu, kontrolních seznamů, skupinových diskusí, SWOT analýzy nebo jsou přizváni odborníci na danou tematiku. V tomto stádiu může být zapojena v podstatě kterákoliv zainteresovaná strana (zákazníci, dodavatelé, manažeři nebo jiní odborníci). Další možné metody pro identifikace rizik je metoda Delphi, kontrolní seznamy, dotazníky nebo analýzy příčin a důsledků. V průběhu identifikace rizik je vhodné podpořit tvořivost a kreativitu.

Pro další zpracování je vhodné použít třídění rizik. Což znamená jejich zařazení do skupin. Vytvoření skupin je vhodné přizpůsobit účelu identifikace rizik a počtu zjištěných rizik. Je možné využít klasického třídění např. finanční, legislativní, nákupní, obchodní, manažerská, technická, personální, nebo použít vlastní strukturu. [11]

*Při posouzení rizik* je potřeba odhadnout pravděpodobnost výskytu zjištěného nebezpečí a významnost utrpěné škody. Provádí se na základě posouzení pravděpodobnosti výskytu rizika a na základě závažnosti důsledků z něho plynoucích. Kromě expertních odhadu je možné využít také statistických přehledů. Posouzení rizik se provádí kvantitativně nebo kvalitativně. Na základě zjištěné hodnoty rizika se rozhoduje o odezvě. U nízkých hodnot je možné riziko přijmout. Při vyšší hodnotě rizika je potřeba přijmout *opatření* a vhodně reagovat. Mezi nejčastější opatření se řadí pojištění, vytvoření rezerv, přenesení rizika nebo vytvoření náhradního plánu. Samozřejmě každé opatření vyžaduje další náklady nebo kompromisy. Proto je nutné zvážit, zda by nebylo finančně výhodnější riziko přijmout než ho eliminovat.

### **2.2.5 Skórovací metoda**

Skórovací metoda je vhodná analýza pro zhodnocení rizika u jednotlivých projektů, tak u celkového hodnocení firmy. Jedná se o komplexní analýzu. Podrobně se této metodě věnuje kniha Projektový management podle IPMA. Rozděluje metodu do jednotlivých fází a určuje oblasti rizika, ze kterých jsou sestavovány seznamy potenciálních rizik. [4]

Skládá se ze tří fází:

- 1.) identifikace rizika,
- 2.) ohodnocení rizika,
- 3.) návrhy opatření ke snížení rizika.

Oblasti rizik:

- 1.) technická oblast,
- 2.) finanční oblast,
- 3.) personální oblast,
- 4.) obchodní oblast.

Výstupem analýzy je seznam nebezpečí z hlavních oblastí rizik.

**Identifikací rizik** rozumíme jejich určení a kategorizaci. Je nutné sumarizovat co nejvyšší počet faktorů, které mohou mít negativní vliv na firmu. Provádí se nejen v přípravné fázi skórovací metody, ale měla by být prováděna opakovaně. Ve fázi identifikace může být seznam rizik vypracován na základě brainstormingu, odborného odhadu krizového managementu a vedení firmy nebo také ve spolupráci s experty. Dále může být vhodným zdrojem zachycení varovných signálů v podniku (např. výpadky v dodávkách, problémy s cash flow, úbytek zákazníků). Každému bodu v seznamu rizik je následně přiřazeno hodnocení z hlediska možnosti výskytu a z hlediska dopadu na firmu. Hodnocení se provádí na desetibodové stupnici. [4]

Následně je riziko *ohodnoceno*. Je důležité odhadnout, v jaké míře může identifikované riziko ovlivnit chod firmy a jaká je pravděpodobnost, že riziko opravdu nastane.

Pravděpodobnost výskytu je hodnocena na škále 1-10, kdy 1 je nízká pravděpodobnost a 10, kdy pravděpodobnost rizika je vysoká.

Rizika jsou z hlediska dopadu na firmu hodnocena na stupnici 1-10. V případě, že je dopad nízký a riziko nemá příliš velký dopad na firmu, tak je klasifikováno hodnotami 1-3. Střední dopad rizika je v rozmezí 4-6. Vysoký dopad má riziko s hodnocením 7-10.

Odhad je prováděn na základě odborného odhadu (např. porovnání s předchozími událostmi nebo zkušenostmi s obdobnými situacemi v jiné organizaci).

Výsledkem ohodnocení rizika je mapa rizik, která je rozdělena do čtyř kvadrantů. Přehledně rozčlenění rizika dle významnosti a dopadu. [4]

## Mapa rizik

Mapa rizik je grafickým znázorněním rizik, která byla ohodnocena a umístěna do jednotlivých kvadrantů. [4]



Obrázek 6 Mapa rizik

Zdroj: Projektový management podle IPMA

Výhodou mapy rizik je vizualizace charakteru rizika. Na základě mapy rizik jsou pak sestaveny návrhy a doporučení pro vedení firmy. Cílem je eliminace nejvýznamnějších rizik a vyloučení hrozeb. Vedení firmy již samostatně vyhodnotí možné reakce a zváží vhodné strategie. Pro kvadrant kritických rizik jsou pak navržena *opatření ke snížení rizika*. [11]

### 2.2.6 Krizový scénář

Krizový scénář je dokumentem v přípravné fázi opatření krizového řízení. Zahrnuje popis konkrétní, nežádoucí situace, která by mohla nastat. Jedná se o logický sled událostí. Zahrnuje vývoj události v čase. Jedná se o náčrt možného budoucího vývoje krizové situace. [6]

V případě, že má společnost nastaveny kontrolní mechanismy a pravidelně monitoruje situaci uvnitř podniku i v jeho okolí, tak se stejně krizi nemusí vyhnout. Proto je nutné v rámci preventivní připravenosti vypracovat krizové scénáře pro nejpravděpodobnější krizové situace, které mají zároveň velký dopad na fungování firmy.

Krizový scénář nemá danou formu a nevýhodou je, že se krizová situace nemusí nutně vyvíjet dle předpokladů krizového managementu. Musí ale vždy mít oporu v reálných skutečnostech.

### 2.2.7 Krizový plán

Krizový scénář je podkladem pro krizový plán, který obsahuje pokyny a soubor postupů pro chování v určité krizové situaci. Musí obsahovat postup reakce na krizovou

situaci. Zahrnuje všechny přístupné informace, procesy a opatření potřebná ke zvládnutí krize. Také určuje pravomoci a odpovědnosti při řešení krize. Zahrnuje také nástroje potřebné k překonání krize, což znamená finanční nebo materiální prostředky nebo požadavky na personál. [3, 5, 8]

Krizový scénář je reakcí na možnou situaci a zajišťuje, že podnik je připraven na efektivní řešení krizové situace. Je nutné si uvědomit, že krizová situace se jen výjimečně vyvíjí podle představ krizového managementu, proto je nutné použít krizový plán jako modelový postup, ale ne jako jediné možné řešení nežádoucí situace. [5, 8]

Výhody krizového plánu:

- je možnost automatizace řešení u velmi pravděpodobně nastalých situací,
- vytipování prostředků pro zvládnutí krizové situace,
- definování personální účasti při zvládnutí krize a určení vztahů, míry odpovědnosti a povinností [3].

Krizový plán může být vypracován v několika variantách. Pro řadové pracovníky je vypracován pouze stručně. Může zahrnovat pokyny pro předání informací ohledně krizové situace nebo základní úkony v dané kompetenci pracovníka. Pro vedení může být sestaven krizový plán důkladnější a detailnější. Zahrnuje pak podrobnější informace např. pro komunikaci s médii, časový harmonogram, finanční nároky nebo personální změny v době krize. [3].

Krizový plán dle Antušáka a Viláška se skládá ze tří hlavních částí. První část je základní a charakterizuje organizaci, udává přehled zdrojů rizik a analýzy ohrožení. Dále popisuje přehled osob, které zabezpečují plnění opatření podle krizového plánu. Druhá část je tzv. operativní. Zahrnuje přehled krizových opatření a popis jejich plnění, postupy řešení hrozících krizových situací. Poslední část je pomocná. Obsahuje přehled právních předpisů, kterými se krizový plán řídí nebo zásady nakládání se samotným dokumentem krizového plánu. Dále obsahuje přehled možných rizik a ohrožení podniku, přehled krizových opatření.

Vypracovaný krizový plán by měl vyřešit otázky týkající se krizových situací, na které je nutno se připravit, možnost výskytu krizových situací a jejich důsledky. Také zodpoví možný průběh krize a časový rámeček. Určuje opatření, které může podnik provést a pracuje i s příležitostmi, které může krizová situace přinést. Krizový plán se věnuje i vymezení odpovědnosti a pravomocí a v také uvádí disponibilní zdroje. [3]

Tvorba krizových plánů a scénářů zabraňuje vzniku tzv. šokové situace. Kdy při vzniku krize nedochází k prodlevě při rozhodování o nejlepším vhodném postupu, ale společnost rovnou reaguje a adaptuje se na krizovou situaci. [3]

### 3 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části je představena Oční optika paní Ivany Seidlové, jsou popsány vybrané krizové situace z historie Oční Optiky a uveden způsob jejich zvládnutí. Dále je v oblasti krizového řízení Oční Optika hodnocena pomocí SWOT analýzy a Skórovací metody a mapy rizik. Následují krizové plány vypracované pro krizové situace z historie optiky a pro závažné situace s vysokým dopadem.

#### 3.1 Představení společnosti Oční Optika její aktuální situace

Optika je provozována fyzickou osobou Ivanou Seidlovou pod názvem Oční Optika. Působí na trhu optometrie již od roku 1994. Jedná se o rodinnou firmu, kterou založila paní Marie Popelková, maminka současné majitelky paní Ivany Seidlová. Po celou svou historii sídlí v Litomyšli na Smetanově náměstí.

Během své činnosti proběhly drobné úpravy ve změně názvu provozovny. Z oční optiky na K-Optik v roce 2000 a v roce 2016 na Oční optiku. Z personálního hlediska docházelo ke změnám během působení optiky pouze v malém rozsahu.

Oční Optika nabízí kompletní sortiment brýlových čoček a brýlových obrub včetně různých povrchových úprav a nadstandardních služeb. Pracuje se značkami jako Azzaro, Polaroid, Kappa, s. Oliver, Swing, Okula a mnoho dalších. Má široký výběr v oblasti doplňků, jako jsou např. brýle sluneční, pouzdra, antistatické prostředky na čištění nebo roztoky na kontaktní čočky.

V oblasti služeb firma poskytuje kromě zhotovení brýlí také výměnu skel. Provádí čištění skel ultrazvukem, výměnu šroubků nebo sedel. Je možné lepení nebo vázání brýlí. Dále poskytuje optometrická měření, přeměření dioptrií a poradenské služby v tomto oboru.

Oční Optika má kvalifikované zaměstnance s mnohaletou praxí v oboru, kteří při zpracování zakázek využívají nejmodernější technologie a výrobní postupy.

Firma má na skladě velké množství obrub a brýlových čoček. Přesto je aktuálně na trhu takový počet různých značek a druhů obrub, že je nutné také často objednávat velkou část zboží z katalogů na míru přímo zákazníkovi. Také speciální zboží je z většiny



Obr. 7 Oční Optika vnitřní prostory

Zdroj: webové stránky [15]

katalogové a je nutné jej objednat. Jedná se o například brýle do solária, speciální brýle na sport nebo masky s korekcí.

### **Aktuální situace**

Vzhledem k dlouholeté tradici má již vybudovanou pravidelnou klientelu. Obchodní vztahy s dodavateli jsou také založeny na dlouhodobé spolupráci.

Ve společnosti se používá počítačový software Komínek. Je to komplexní program a zajišťuje evidenci zboží a zásob, fakturaci, inventarizaci i komunikaci s pojišťovny.

Na trhu je velké množství dodavatelů optometrického zboží. Obruby dodává zhruba 200 firem, z toho optika spolupracuje se 6 firmami. Jedná se o dlouhodobé vztahy, kdy dodavatelé jsou spolehliví, jak v plnění objednávek, tak v přístupu k reklamacím. Čočky dodává v ČR zhruba 10 společností, z toho optika spolupracuje se dvěma.



*Obr. 8 Oční Optika venkovní pohled*

*Zdroj: webové stránky [15]*

Vzhledem k tomu, že velké množství objednávek se týká zhotovení výrobku přímo na míru, tak je důležitá spolupráce s dodacími a poštovními službami. Dodací lhůty závisí na objednaném zboží. Skladové čočky je možno mít k dispozici do druhého dne. Výrobní pak v rámci 3–7 dnů. Zahraniční čočky mají dodací lhůtu 14 dnů. Zboží se objednává nepravidelně dle potřeb zákazníka a využívají se dopravci PPL, Česká pošta, dopravce Pharma nebo GLS.

Na prodejně je k dispozici zhruba 800 ks obrub. Z toho asi 500 na prodejně a 300 v menším skladu. Každá z obrub je specifická a má své evidenční číslo. Brýlové čočky a kontaktní čočky se objednávají přímo na zakázku každému zákazníkovi. Proto ke skladování tohoto zboží dochází jen výjimečně.

Inventury se provádí 1x ročně. Výjimkou jsou tzv. komise, kdy se inventura provádí při přijetí a odeslání zboží.

Cílem společnosti je být nadále stabilní a úspěšnou optikou, která bude konkurenceschopná v rychle měnícím se prostředí optometrie. Zakládá si na moderních technologiích a průběžně investuje do nových přístrojů a odborných školení.



## **Situace v době COVID-19**

V současné době je otázka šíření nákazy COVID-19 velmi aktuální. Hrozba nákazy a legislativní restrikce dopadly nejen na optiku paní Seidlové, ale na velkou většinu podniků v ČR.

Oční optika se z hlediska státních omezení řadí mezi provozovatele lékařských pomůcek, proto nebylo nutné optiku v průběhu nouzového stavu zcela uzavřít. Otevřena byla za dodržování přísných hygienických pravidel, jako roušky, desinfekce rukou, požadované rozestupy a omezený počet osob v prodejně.

I přesto, že nebylo nutné prodejnu uzavřít, tak vzhledem k nerentabilitě provozu byla omezena otevírací doba a zákazníci se z velké části domlouvali na individuálních schůzkách a konzultacích.

Během karanténního stavu bylo znatelné snížení počtu zákazníků. Počet klesl hrubým odhadem o 30 %.

Dodací lhůty zboží byly většinou zachovány a objednávání a doručování zboží nebylo pandemií zasaženo. Také dodavatelé zboží i přes zvýšená hygienická opatření fungují bezproblémově a nebylo nutné hledat nové partnery a navazovat nové obchodní vztahy.

## **Konkurence**

Aktuálně fungují v Litomyšli čtyři optiky. Kromě optiky paní Seidlové jsou ve městě Optika Siloe a Brýlové studio v blízkosti Litomyšlské nemocnice. V blízkém okolí pak optika Focus Optik, konkrétně v Ústní nad Orlicí. [18,19,20]

## **3.2 Krizové situace z historie Oční optiky**

I přes nepřítomnost krizového plánu musela Oční optika čelit spoustě nepříjemným situacím, jako jsou přírodní katastrofa, krize způsobené legislativou, lidským faktorem, nebo špatnou komunikací ze strany města Litomyšl.

### **3.2.1 Povodeň**

Potíže s povodněmi jsou v Litomyšli poměrně časté. Největší škody způsobily povodně v letech 1997, 2001, 2009 a v roce 2017. Vedení města průběžně zavádí a vylepšuje protipovodňová opatření a aktualizuje povodňový plán. Velkou investici v této problémové záležitosti uskutečnilo město v roce 2011 a v roce 2018. Byly nainstalovány prvky varovného systému i drážní opatření. Přesto město sužují několikrát do roka problémy s tím související. Například tzv. rychlá voda, přívalové deště a naplavené bahno z blízkých polí.

Oční optika se nachází v záplavové zóně 2 a byla vytopena během svého působení již několikrát. Vzhledem ke svému umístění nebyly škody příliš vysoké, ale blízkost řeky Loučné působí často potíže. Problém působí i to, že je prodejna zapuštěna zhruba 50 cm do země. Větší škody způsobily Oční optice povodně v roce 1997 a 2001, kdy se voda dostala přímo do prodejny. Bylo nutné vyměnit podlahu, některý nábytek a znovu vymalovat. Vysoušecí práce pak zabraly několik týdnů, aby se předešlo problémům s plísní.

Město Litomyšl pravidelně postihují přívalové deště, které v souvislosti s naplaveným bahnem z přilehlých polí způsobují ochromení města. I když Optika není přímo vodou zasažena a ve většině případů je nutné pouze čištění kanalizace nebo vysoušecí práce, tak ji nepřímo zasáhnou nepříjemnosti s tím související. Jedná se např. o komplikace v souvislosti s uzavřením města, výpadek elektřiny, prodloužení lhůt přepravních společností nebo snížení počtu zákazníků, kteří nemají možnost do optiky přijít. V dlouhodobějším horizontu pak vznikají náklady na čištění ulice a problémy se spodní vodou.

### **Pojištění majetku proti povodni**

Vzhledem ke komplikovanosti pojmů „povodeň“ vs. „záplavy“ vs. „voda kvůli nedostatečnému odtoku kanalizace“ je pojištění majetku velmi složitou záležitostí. Je nutné řešit jak pojištění nemovitosti, tak pojištění majetku.

Pojištění proti povodni je součástí jak povinnosti nemovitosti, kdy jsou chráněny obvodové zdi a budova, tak pojištění majetku, které zahrnuje vybavení. V případě, že je

nemovitost v povodňové zóně 2 a vyšší, tak bývá pojištění často navýšeno. Ve čtvrté zóně už pojišťovny smlouvy uzavírají pouze výjimečně.

Oční optika je aktuálně pojištěna proti záplavě, která bývá v oblasti častější než povodeň, a to v oblasti nemovitosti i v oblasti pojištění majetku.

#### Průběh záplav v červenci 2009

V roce 2009 došlo v červenci ke krizové situaci, která byla způsobena povodní i záplavou zároveň. Vzhledem k silným a vytrvalým dešťům došlo ke zvýšení hladiny blízké řeky, tak současně i k zaplavení z nedalekých polí. V optice bylo zhruba 20 cm vody a po odčerpání došlo ke škodám na nábytku a bylo nutné vysušení prostorů a renovaci. Celkové náklady na uvedení prodejny do původního stavu byly zhruba 65 000 Kč. Ke škodě na zboží a přístrojích nedošlo.

V první fázi při povodni byla učiněna některá opatření, která měla omezit vznik škod. Byl zahrazen vstup do optiky pytlí s pískem a byly odvezeny přístroje, které mají největší finanční hodnotu. Následně došlo k přemístění brýlových obrub a jiného zboží.

Po odčerpání vody byly nutné úklidové a vysoušecí práce. Došlo ke zničení vestavěného nábytku, který nebylo možné odvézt a k poškození omítek, které bylo nutné vysušit a obnovit. Doba vysoušení pomocí zapůjčených vysoušečů byla 2 týdny.

Pojistná událost byla nahlášena do 3 dnů od vzniku škody. Oční optika měla uzavřena proti povodni pojistnou smlouvu, která zahrnovala, jak nemovitost, tak vybavení optiky. Proto byla vyplacena jen část náhrady. Vzhledem ke spoluúčasti, zůstatkové hodnotě nábytku a nedostatečným důkazním materiálům byla proplacena jen část způsobené škody. Náhrada škody byla 32 000 Kč.

Optika byla mimo provoz 5 dní, kdy byly vyřizovány objednávky pouze telefonicky a schůzky odloženy. Následujících 10 dní optika fungovala v omezeném provozu.

### **3.2.2 Absence majitelky ze zdravotních důvodů**

V roce 2017 se Oční optika musela potýkat s krizovou situací, kdy musela být prodejna uzavřena ze zdravotních důvodů majitelky.

Oční optika byla nejprve dva týdny uzavřena úplně, kdy byly vyřizovány objednávky pouze odpoledne a po telefonické domluvě a v předem stanovený čas. Následně došlo ke zlepšení zdravotního stavu majitelky a prodejna byla schopna otevřít dva dny v týdnu na dopoledne a odpoledne pouze v předem domluveném termínu. Tato omezená provozní doba trvala 6 týdnů.

Krise způsobila odliv zákazníků a posílení konkurence, protože zákazníci při uzavření prodejny nakoupili v další nedaleké optice. Také se dostala dočasně do ztráty z důvodu vysokých fixních nákladů. Důležité je zmínit také ušlý zisk z důvodu uzavření prodejny.

Krise byla zmírněna tím, že majitelka optiky má osobní a dlouhodobé vztahy s některými zákazníky. Ti byli shovívaví a chápali závažnost situace. Na Oční optiku nezanevřeli a odložili své nákupy na později.

### **3.2.3 Krádež v Oční optice**

V roce 2010 došlo k nepříjemné situaci, kterou způsobila zaměstnankyně Oční optiky. Přestože se jevila pracovnice jako spolehlivá a byla prověřena, tak zcizila zboží a hotovost zhruba v hodnotě 200 000 Kč.

Vzhledem k povaze zboží se inventury dělají 1x ročně. V případě přijetí nového zaměstnance se inventury dělají namátkově v průběhu prvního roku, dokud pracovník nezíská důvěru vedení. Pak se inventura provádí jen jednou ročně, pokud se nejedná o komisní zboží.

Pracovnice byla zaměstnána v optice 2 roky. Po dvou letech si majitelka všimla, že chybí zboží ve stojanech, a že došlo ke snížení tržby. Následnou inventurou bylo zjištěno, že pracovnice odcizila zboží a hotovost v hodnotě 205 000 Kč, a to z toho důvodu, že se dostala do finančních potíží. Vše bylo odcizeno postupně v průběhu dvou měsíců. Pracovnice byla propuštěna. Záležitost byla nahlášena na policii a bylo zahájeno trestní řízení.

Bohužel krádež nebyla prokázána a vyšetřování bylo uzavřeno pro nedostatek důkazů. Škoda na majetku zůstala nevymahatelná.

Firma byla pojištěna proti krádeži. Pojištění se vztahovalo pouze na krádež zvenčí, když se prokazatelně pachatel vkrade do prodejny. Dojde ke zničení okna nebo poškození zámku u dveří. Vzhledem k tomu, že škodu způsobil přímo zaměstnanec, tak se pojištění proti krádeži na tuto událost nevztahovalo.

Pojištění proti krádeži či zpronevěře způsobené zaměstnancem je možné. Podmínkou je, aby viník byl dopaden a usvědčen, protože pojišťovna, pak vymáhá škodu na viníkovi sama.

## **3.3 SWOT analýza společnosti**

Analýza je zaměřená na oblast krizového řízení a rizik. Výstupem je ucelený seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, který bude použit jako podklad pro návrhy a

doporučení. Ze SWOT analýzy se bude vycházet v rámci skórovací metody při identifikaci rizik.

V rámci SWOT analýzy byla v první fázi použita metoda rozhovoru a následně brainstormingu. Při identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb bylo přizváno vedení a byly prodiskutovány jak jednotlivé předpřipravené podvody, tak i nové nápady.

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Zkušenosti pracovníci a nízká fluktuace zaměstnanců</li><li>2. Pravidelní zákazníci a dobrá image společnosti</li><li>3. Plně zavedená prodejna</li><li>4. Dlouhodobé a ověřené vztahy s dodavateli</li><li>5. Individuální přístup</li></ol>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Malý počet pracovníků a jejich nezastupitelnost</li><li>2. Nízké investice do reklamy a propagace</li><li>3. Slabší finanční zázemí</li><li>4. Zdravotní stav majitelky společnosti</li><li>5. Práce se sociálními sítěmi</li></ol>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Nové komunikační kanály</li><li>2. Investice do e-shopu</li><li>3. Možnost rychlé reakce na změny trhu a poptávky</li><li>4. Sledování nových technologií a módních trendů</li><li>5. Zapojení sociálních sítí</li></ol>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Tlak dodavatelů</li><li>2. Aktuální hrozba COVID</li><li>3. Zvyšující se nároky na administrativu a evidenci</li><li>4. Zvyšující se trend nákupu přes internet</li><li>5. Levné náhražky brýlí ze zahraničí a prodejce do domu</li></ol>

Tabulka 1 SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

## Silné stránky

Optika je firmou se **zkušenými pracovníky**. V minulosti nebyly zaznamenány žádné stížnosti z hlediska nekompetentnosti nebo přístupu k zákazníkům. Také při průzkumu na internetových stránkách byly vždy nalezeny pouze pozitivní hodnocení a komentáře týkající se Oční optiky a jejího odborného přístupu k zákazníkům. **Fluktuace** z personálního hlediska není vysoká a prodávající má s klienty vybudovány jak obchodní, tak osobní vztahy. I to je důvodem, že firma má dobrou pověst a zákazníci jsou optice věrní.

Mezi silné stránky je zařazena také **stálá klientela**. Zákazníci se pravidelně vrací a nechávají si zhotovit v optice i několikery brýle. To souvisí s dobrou pověstí, kterou optika v Litomyšli má, vzhledem ke svému dlouhodobému působení ve městě.

Prodejna je díky pravidelným investicím **plně vybavena** a v souvislosti s finančním plánováním nejsou nutné žádné velké finanční investice. Přístroje jsou pravidelně udržovány a modernizovány. Inovace na optometrickém trhu je možno plánovat s časovým předstihem, tak aby nedošlo k ohrožení existence firmy. Také investice do zboží jsou nízké a pouze je obnovováno prodané zboží.

Mezi silné stránky se řadí také **dlouhodobé vztahy s dodavateli**. Optika za své působení vyzkoušela několik dodavatelů a má již ověřené, kteří obchodní partneři jsou spolehliví, staví se zodpovědně k reklamám a může se na ně spolehnout při dodržování obchodních podmínek, dodacích lhůt a etického kodexu.

Oční Optika dodržuje při jednání s klienty zásady **individuálního přístupu**. Již z principu výběru brýlí a jedinečnosti každé oční vady je jasné, že ke každému zákazníkovi se musí přistupovat subjektivně.

## Slabé stránky

Problémem ve společnosti je **nízký počet zaměstnanců**. V současné době je na prodejně pouze jeden prodejce. Ač je pracovník kompetentní, kvalifikovaný a má dobré vztahy se zákazníky, tak vzhledem k aktuální situaci týkající se COVID 19, tak i z hlediska zastupitelnosti je tato situace velmi riziková. Při zdravotní nebo jiné absenci tohoto pracovníka by došlo k zavření celé prodejny.

Optika aktuálně vynakládá velmi nízké **prostředky na reklamu a propagaci firmy**. Provozuje pouze jednoduché webové stránky, které mají jen informační charakter. Vzhledem k rostoucímu trendu bezkontaktního a rychlého jednání v této oblasti společnost zaostává za konkurencí.

Již z charakteru společnosti je patrné, že se jedná o malou firmu. S tím souvisí i nevýhody z toho vyplývající. Jako malá společnost má optika **slabší finanční zázemí**. Její rozpočet je malý a je nutné zvažovat každou investici, protože pokud by neměla návratnost, tak by to pro ni mohlo být likvidační. Společnost není schopna v krátkém čase realizovat vyšší investice a vzhledem k nízkému obratu má také nižší vyjednávací sílu při spolupráci s bankovními institucemi.

V současné době se majitelka optiky potýká se **zdravotními potížemi**. V souvislosti s tím je často nutná její nepřítomnost a nemůže se optice věnovat na plno. Proto dochází k odkládání problémů na vhodnější dobu. Vzhledem k nezastupitelnosti je tento problém řazen mezi slabé stránky a má dopad na chod společnosti a možné budoucí následky.

Optika paní Seidlové nevyužívá internetového marketingu ani **sociálních sítí**. V základním rozsahu má pouze založen profil na Facebooku, který má opět pouze informační charakter a není pravidelně spravován ani doplňován do aktuality či jiné informace týkající se optiky. Trend aktuálních informací a okamžité reakce obchodníka pořád stoupá. Vzhledem k tomu, že fyzicky zákazníků ubývá, tak je chybou opomíjet možnosti, které přináší sociální sítě či e-shop. Přestože jsou zákazníci v souvislosti s charakterem nákupu v 90 % donuceni se dostavit na pobočku osobně a řešit svůj požadavek na místě, tak prvotní kontakt, vzhledem k trendu doby, bývá často realizován přes internet. Prezentace na sociálních sítích má také vliv i na image společnosti, kdy si zákazníci předem zjišťují informace před plánovaným nákupem.

### **Příležitosti**

Vzhledem rostoucímu trendu využívání nových technologií i komunikace v oblasti podnikání jde dopředu. Zákazníci jsou technicky zdatnější než v minulosti a ochotněji využívají **nové komunikační kanály a média**. Může se jednat o chatovací okna, messenger nebo video hovory. Výhodou využití je rychlá reakce na dotazy a požadavky zákazníka. Nevýhodou je ovšem nutnost být neustále online a věnovat se požadavkům zákazníku bezodkladně.

Provozování **e-shopu** u očních optik není v současné době obvyklé, přesto už některé optiky e-shop provozují a nabízejí možnost objednání zboží online. To, že optiky většinou mají webové stránky pouze informativního charakteru, vyplývá již z povahy zboží a služeb, kdy při zhotovení brýlí je nezbytně nutná osobní návštěva. Přesto by mohl být e-shop výhodou oproti konkurenci, kdy zákazníci začínají preferovat výběr zboží přes internet. Příležitostí by mohl být internetový prodej slunečních brýlí nebo doplňkového sortimentu.

Přestože zákazníci nakonec budou muset absolvovat osobní návštěvu optiky, tak by existence e-shopu mohla kupující ovlivnit v rozhodovací fázi nákupu.

Oční optika je malou firmou, vedenou pouze paní Seidlovou, a tak jsou všechny rozhodovací procesy rychlé a nezatížené byrokracií a administrativou. V případě, že na trhu se objeví nový výrobek nebo inovace, tak je možné **rychle reagovat na změny** a přizpůsobit se trhu optometrie. Rychlá reakce na vzniklou situaci, jak pozitivního, tak negativního charakteru může přinést náskok před konkurencí. Obchodní řetězce a franšizy jsou v rozhodování a aplikaci nových trendů těžkopádné a procesy jsou časově náročnější než u malých firem.

Optometrie je rozvíjející se odvětví, kde je nutné sledovat jak **nové technologie**, tak **módní trendy**. Je nutné mít nové informace a účastnit se seminářů a workshopů, které se v tomto odvětví pořádají. Příležitostí pro vzdělávání, jak v oblasti korekcí, tak v oblasti manažerských dovedností zaměřených na majitele optik se zabývá společnost Zeiss Visoon Care nebo také společnost OPTA.

Také prospívá image společnosti v případě, že je firma **aktivní na sociálních sítích**. Jedná se o známku toho, že firma jde s dobou a je přístupná novým moderním technologiím. Přestože je správa sociálních účtů (Facebook, LinkedIn, Instagram, aj.) časově náročná, tak při správném použití může plnit funkci reklamy a oslovit potenciální zákazníky. Je to ideální nástroj pro podporu prodeje a prezentaci reklamních sdělení.

## **Hrozby**

Za hrozbu v dodavatelském prostředí se dá považovat **tlak dodavatelů na větší nákupy**. Oproti konkurenci, která funguje na franšizovém systému, nemá oční optika dostatečné vyjednávací schopnosti. Objemy nákupů jsou menší a optika není schopná vyjednat nižší ceny.

Aktuálně je pro Oční optiku největší hrozbou **situace způsobená nákazou COVID 19**. Vzhledem k výraznému snížení počtu zákazníků je celá situace velmi ohrožující. Zákazníci se bojí chodit do obchodů a stýkat se s lidmi, přestože optika neměla povinnost uzavřít provozovnu během nouzového stavu a dodržuje všechna hygienická nařízení. Nejen, že snížení počtu zákazníků je aktuální hrozbou, ale také do budoucna je potřeba se zamyslet, jak nákaza může ovlivnit nákupní chování obyvatelstva. V souvislosti s nákazou je možné, že bude do budoucna potřeba upravit způsob prodeje a zavést opatření, která povedou k menšímu styku s prodávajícím a kupujícím. Je možné, že bude muset optika flexibilně řešit nové způsoby prodeje zboží a služeb a poradenství, tak aby bylo vše co nejvíce



bezkontaktní. Také je nutné vzít v úvahu snížení kupní síly obyvatelstva, kdy ekonomika půjde do recese. Je potřeba se zamyslet, zda nebude vhodné nabízet levnější zboží.

Vzhledem k tomu, že zhotovení brýlí nebo koupě čoček je zdravotnickou záležitostí, tak je nutné téměř neustále jednat se zdravotními pojišťovny. Kdy je nutné vykazovat jednotlivé úkony, zpracovávat sestavy a hlášení. Zdravotní pojišťovny mají v souvislosti s těmito činnostmi neustále **zvyšující se požadavky na administrativu**, a i na software.

Výroba brýlových čoček a koupě obrub je velmi drahou záležitostí. Nákup brýlí se často pohybuje i v rozmezí několika tisíc. Je logické, že lidé se snaží **nalézt levnou variantu**. Hrozbou a konkurencí je pro Oční optiku prodej brýlí v různých drogeriích a stáncích, kdy jsou brýle standardizované a tím pádem je cena pouze v řádech stovek korun. Je logické, že jsou brýle nevhodné a v nejhorším případě mohou i zhoršovat zrak. Dalším podobným problémem jsou podomní prodejci brýlí, kteří nabízejí rovněž levné a nekvalitní výrobky.

Současným trendem se staly nákupy online. Nejen kvůli tomu, že technika jde stále dopředu a gramotnost obyvatelstva v oblasti informačních technologií je stále na vyšší úrovni, ale i z důvodu pandemické situace COVID-19. Lidé zůstávají doma a omezují se na pouze nezbytně nutné nákupy potravin. To jsou důvody, které mohou způsobit úpadek kamenných obchodů a rozvoj nákupu přes e-shop. **Trend nákupu přes internet** je na vzestupu. Je nutné neustále monitorovat situaci a rozhodnout se, kdy je nutné e-shop začít provozovat, aby konkurence nezískala výhodu před Oční optikou.

### **Vyhodnocení SWOT analýzy**

Jednotlivé položky SWOT analýzy jsou přehledně uspořádány v Příloze č.1. Jsou ohodnoceny a je k nim přiřazena váha.

Z vyhodnocení SWOT analýzy vyplývá, že ve společnosti převládají silné stránky s hodnotou 3,7 nad slabými s hodnotou 3,1. Příležitosti s hodnotou 3,2 převládají nad hrozbami, které mají výslednou hodnotu -2,6.

Za nejsilnější stránku lze dle hodnocení považovat pravidelné zákazníky a věrnost k optice. Oproti tomu největší slabinou je nezastupitelnost, a to s velmi výrazným rozdílem. Z výsledků je patrné, že největší příležitost je považováno vytvoření e-shopu, což je zároveň i nejvýraznější hrozbou. Další výraznou hrozbou pro Oční optiku je situace v souvislosti s COVID-19.

## **Návrhy a doporučení**

Vypracování SWOT analýzy posloužilo k pochopení fungování společnosti a celkovému hodnocení situace na trhu. Z výsledků vyplývá, že Oční optika je na tom v současnosti dobře. Má své silné stránky jako pravidelné zákazníky a dobrou image, kterých je nutno využít a nadále je udržet. Přesto je nutné nezapomenout, že i hrozby, které Oční optiku ovlivňují, nejsou zanedbatelné. Obzvláště práce s novými technologiemi, s internetem a sociálními sítěmi se může stát pro optiku klíčovou záležitostí.

V případě spuštění e-shopu, i když třeba jen v omezené verzi, by optika jednak využila příležitost a mohla získat náskok před konkurencí, a navíc by omezila hrozbu, kdy lidé v souvislosti se situací COVID-19 stále více využívají nákupů přes internet.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že Oční optika je silnou a stabilní organizací, kdy silné stránky převládají nad slabšími. Přesto z analýzy vyplynuly zřejmé hrozby a vedení společnosti si uvědomilo, že má i své slabé stránky, které by do budoucna mohly způsobit provozní potíže a je nutné se jim bezodkladně věnovat a promyslet. Konkrétně se jedná o faktor nezastupitelnosti.

### **3.4 Skórovací metoda a mapa rizik**

Použití skórovací metody je vhodné z hlediska komplexnosti. Vzhledem k tomu, že v minulosti nebylo pro tuto Oční Optiku provedeno žádné řízení rizik, tak je důležité rizika nejen identifikovat, ale ohodnotit. Skórovací metoda byla zvolena vzhledem k velikosti firmy a také proto, že ne každé riziko se dalo kvantifikovat finančně.

#### **Identifikace rizik**

V této části je zpracován seznam rizik, která jsou dále hodnocena a zahrnuta do analýzy. Rizika jsou identifikována pomocí brainstormingu, kdy je přítomno i vedení firmy, které přispělo svým názorem a pomohlo vést analýzu správným směrem na základě dlouholetých zkušeností. Pro vypracování analýzy byly použity i výkazy, interní materiály a dokumenty. Bylo přihlédnuto také ke SWOT analýze v předchozí části.

Faktor	Popis
1.	Porucha stroje
2.	Špatná kvalita materiálu
3.	Požár
4.	Povodeň nebo záplava
5.	Krádež
6.	Krádež zaměstnance
7.	Platební neschopnost
8.	Nezískání úvěru v případě potřeby
9.	Absence pracovníka
10.	Pracovní úraz
11.	Nepracovní úraz
12.	Neproplacení zakázky zdravotní pojišťovnou
13.	Změna legislativních norem a nařízení
14.	Rozvázání spolupráce s optometrem
15.	Uzavírka náměstí a omezení vstupu do optiky
16.	Dopady na optiku z důvodu COVID-19
17.	Růst cen materiálu
18.	Růst cen energií
19.	Růst cen pronájmu
20.	Změna majitele budovy sídla optiky
21.	Ukončení činnosti obchodního partnera
22.	Ztráta dodavatele
23.	Chybná specifikace požadavků zákazníka
24.	Nespokojený zákazník
25.	Ztráta nebo zničení zásilky
26.	Otevření konkurenční optiky
27.	Zvýšení image konkurenční optiky
28.	Ekonomická krize a ztráta kupní síly obyvatel
29.	Snížení image optiky
30.	Únik informací

Tabulka 2 Identifikovaná rizika

Zdroj: vlastní zpracování

### Ohodnocení rizika

Každé riziko bylo ohodnoceno na základě možnosti výskytu a dopadu na společnost. Tím byla stanovena jeho významnost a každé riziko bylo oceněno.

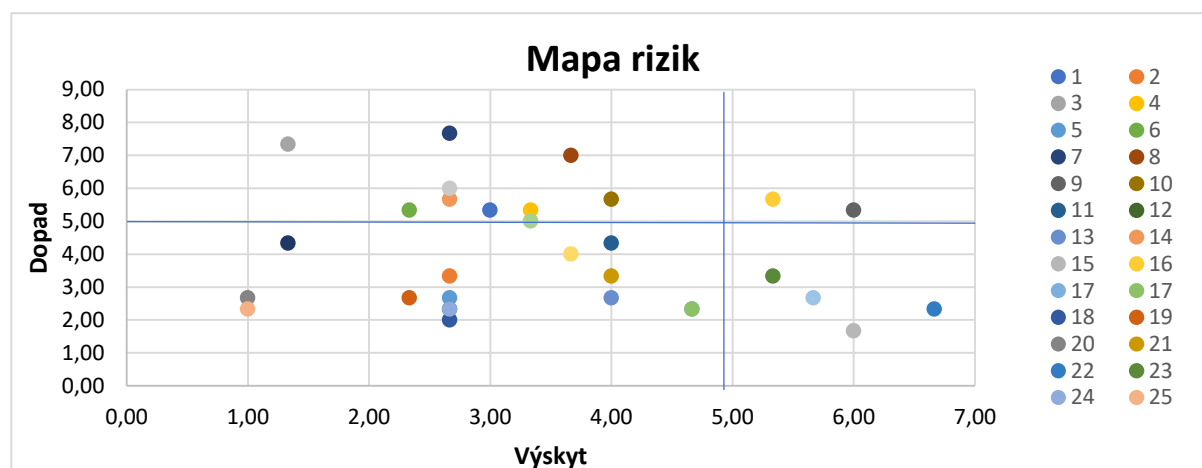
V tabulce č. 4 jsou uvedeny průměrné hodnoty rizikových faktorů. Konkrétní hodnoty jsou uvedeny v Příloze č. 2, kde hodnotili rizika jednotliví členové týmu. Ohodnocení rizika provedla majitelka Oční optiky, zaměstnanec společnosti a přizvaný odborník. Hodnocení provedli na základě svých zkušeností, tak i za pomoci interních materiálů společnosti.

Faktor	Rizikový faktor	Možnost výskytu	Dopad na společnost	Ocenění rizika
1.	Porucha stroje	3,00	5,33	16,00
2.	Špatná kvalita materiálu	2,67	3,33	8,89
3.	Požár	1,33	7,33	9,78
4.	Povodeň nebo záplava	3,33	5,33	17,78
5.	Krádež	2,67	2,67	7,11
6.	Krádež zaměstnance	2,33	5,33	12,44
7.	Platební neschopnost	2,67	7,67	20,44
8.	Nezískání úvěru v případě potřeby	3,67	7,00	25,67
9.	Absence pracovníka	6,00	5,33	32,00
10.	Pracovní úraz	2,67	5,67	15,11
11.	Nepracovní úraz	4,00	4,33	17,33
12.	Neproplacení zakázky zdravotní pojišťovnou	2,67	2,33	6,22
13.	Změna legislativních norem a nařízení	4,00	2,67	10,67
14.	Rozvázání spolupráce s optometrem	2,67	5,67	15,11
15.	Uzavírka náměstí a omezení vstupu do optiky	6,00	1,67	10,00
16.	Dopady na optiku z důvodu COVID-19	5,33	5,67	30,22
17.	Růst cen materiálu	4,67	2,33	10,89
18.	Růst cen energií	2,67	2,00	5,33
19.	Růst cen pronájmu	2,33	2,67	6,22
20.	Změna majitele budovy sídla optiky	1,33	2,67	3,56
21.	Ukončení činnosti obchodního partnera	4,00	3,33	13,33
22.	Ztráta dodavatele	6,67	2,33	15,56
23.	Chybná specifikace požadavků zákazníka	5,33	3,33	17,78
24.	Nespokojený zákazník	2,67	2,33	6,22
25.	Ztráta nebo zničení zásilky	3,33	2,33	7,78
26.	Otevření konkurenční optiky	2,67	6,00	16,00
27.	Zvýšení image konkurenční optiky	3,67	4,00	14,67
28.	Ekonomická krize a ztráta kupní síly obyvatel	5,67	2,67	15,11
29.	Snížení image optiky	3,33	5,00	16,67
30.	Únik informací	1,33	4,33	5,78

Tabulka 3 Ocenění rizik

Zdroj: vlastní zpracování

### Vyhodnocení Skórovací metody



Obrázek č. 9 Matice rizik

Zdroj: vlastní zpracování

Mapa rizik je výsledkem ohodnocení rizik z hlediska významnosti dopadu a možnosti výskytu. Rozčleňuje jednotlivá rizika do čtyř kvadrantů.

Kvadrant kritických hodnot ukazuje rizika, která jsou stěžejní. V matici jsou to rizika dopadu situace v souvislosti s COVID-19 a absence pracovníka optiky. Tyto rizika jsou významná a je nutné přijmout opatření.

Kvadrant významných hodnot rizik zobrazuje rizika, která nevyskytují často, ale pokud k situaci dojde, tak je dopad na společnost poměrně významný. Zde jsou uvedeny faktory např. požár nebo platební neschopnost.

Kvadrant bezvýznamných hodnot rizik je kvadrantem, kde se zobrazila většina hodnocených rizik. Patří zde např. ztráta zásilky nebo růst cen pronájmu.

Kvadrant běžných hodnot rizik zahrnuje riziko, které nastává poměrně často, ale jeho dopad na společnost není příliš vysoký. Řadí se zde např. špatná specifikace požadavku zákazníka nebo omezení vstupu do prodejny.

### **Návrhy a doporučení**

Hodnocená rizika byla rozčleněna v matici rizik. Bylo zjištěno, která rizika jsou prioritní a která akceptovatelná. U všech rizik je vedení společnosti doporučeno, aby se nad rizikem zamysleli a zhodnotili, zda by nebylo možné riziko snížit. Protože i snížením rizika, které nemá významný dopad, se dá zlepšit fungování společnosti. Příkladem může být riziko *chybné specifikace požadavku zákazníka*. Dle hodnocení bylo určeno, že k tomu dochází velmi často, přestože dopady nebyly hodnoceny příliš významně, tak lepšími pracovními postupy a standardizací při přijímání objednávek je možno dosáhnout snížení četnosti vzniku nedorozumění mezi optikou a zákazníkem. *Platební neschopnost a problémy se získáním úvěru v případě potřeby*, jsou rizika, která se nezobrazují v kvadrantu kritických hodnot, ale přesto by v případě, že situace nastane, byly dopady velmi nežádoucí. Také riziko *otevření konkurenční optiky* má významný dopad, a proto je doporučeno pravidelně monitorovat situaci na trhu, a pokud by bylo zjištěno, že je plánováno otevření další optiky, tak situaci aktivně řešit.

Stěžejní jsou rizika v kvadrantu kritických hodnot. Zde je nutné přijmout opatření a eliminovat riziko. V případě Oční optiky se jedná o *absenci pracovníka*. V předchozí kapitole, která popisuje minulou krizovou situaci Oční optiky, vyplývá, že absence pracovníka již v minulosti negativně ovlivnila chod firmy. I dle skórovací metody je jasné, že je nutné vypracovat pro toto riziko krizový plán a minimalizovat dopady pro případ opakování

události. Dalším kritickým rizikem je *dopad na optiku z důvodu pandemie COVID 19*. U tohoto rizika je doporučeno vypracovat krizový plán a určit možnosti, jak riziko snížit.

### **3.5 Krizové plány vypracované pro Oční optiku**

#### **Název krizového plánu: Povodeň**

##### Popis krizové situace:

Vyplavení prodejny vodou.

##### Zhodnocení zvládnutí krize v minulosti

V minulosti byla prodejna vyplavena několikrát. Dle popisu situace v předchozí kapitole vyplývá, že došlo k adekvátnímu řešení situace, kdy vedení zajistilo okamžité řešení situace, zabránilo poškození drahých přístrojů a zorganizovalo uvedení provozovny znovu do provozu. Přesto došlo k několika chybám. Nebyly připraveny prostředky pro zabránění vstupu vody do prodejny. V krizových situacích jsou pytle na písek těžko dostupné a jsou vyprodané dalšími osobami zasaženými povodní. V případě potřeby není vhodné ztrácet čas s nákupem a je vhodné je mít připraveny. Dalším opominutím bylo nepořízení fotografií škod. Fotografie sice nejsou nezbytným důkazním materiálem pro pojišťovnu, ale jsou stěžejní při komunikaci a vymáhání proplacení škody.

##### Preventivní opatření pro zabránění vzniku krizové situace:

- Sledování hlášení meteorologického ústavu
- Připraveny prostředky pro zabránění vniku vody do prodejny (pytle na písek)
- Příprava kontaktů pro odstranění následků povodně (vysoušecí práce, malířské práce)
- Založení finanční rezervy
- Pojištění proti povodni a záplavám

##### Postup při řešení krizové situace

1. Zabránění vniku vody do prodejny
2. Odvoz přístrojů a zboží na bezpečné místo
3. Zajištění fotografií škody pro pojišťovnu
4. Nahlášení pojistné události
5. Rychlé odstranění následků povodně (malířské a vysoušecí práce)
6. Komunikace s pojišťovnou z hlediska vyřízení škodné události

## **Název krizového plánu: Absence majitelky ze zdravotních důvodů**

### Popis krizové situace

Absence vedení nebo nepřítomnost v prodejně.

### Zhodnocení zvládnutí krize v minulosti

V případě krizové situace, kdy majitelka Oční optiky byla ze zdravotních důvodů indisponována, nebyla příliš dobře zvládnuta. Vzhledem k neočekávanosti situace nebyl zajištěn zástup. Bylo nutné provozovnu uzavřít a informace o této situaci nebyly zveřejněny na webových stránkách. Jakmile se zdravotní stav majitelky zlepšil, tak byla schopna vyřídit nejnutnější objednávky, informovat zákazníky o dočasném uzavření prodejny a domluvit vyřízení zakázek v pozdějším termínu.

### Preventivní opatření pro zabránění vzniku krizové situace:

- Vyřízení zastupitelnosti v prodejně pro nejnutnější úkony
- Preventivní kontroly, plánování zdravotních zákroků dopředu a neodkládání zdravotních potíží
- Určení osoby pro tuto krizovou situaci, která v případě absence majitelky zajistí informace o uzavření prodejny na webových stránkách
- Určení osoby pro tuto krizovou situaci, která v případě absence majitelky zajistí vyřízení objednávek a informuje zákazníky o možném zpoždění objednávek
- Založení finanční rezervy

### Postup při řešení krizové situace

1. Kontaktování osoby, která bude určena pro tuto krizovou situaci
2. Zajištění cedule na dveřích prodejny s informacemi o uzavření a možnosti telefonického kontaktu v případě potřeby
3. Vložení informací na webové stránky optiky
4. Vložení informací na další internetové servery, které informují o otevírací době prodejny
5. Vyřízení nejnutnějších požadavků zákazníků a odložení objednávek
6. Aktualizace těchto informací

## **Název krizového plánu: Krádež v Oční optice**

### Popis krizové situace

Odcizení svěřeného majetku (zboží i materiálu) pracovníkem provozovny.

### Zhodnocení zvládnutí krize v minulosti

V minulosti byla existence Oční optiky ohrožena krádeží zboží zaměstnankyní firmy. V okamžiku vzniku krize bylo jednání majitelky optiky správné a celá záležitost byla nahlášena na Policii ČR. Byl rozváznán pracovní poměr se zaměstnankyní a zabráněno vzniku dalších škod. Preventivní prostředky v této situaci nebyly dostatečné. Mimo běžnou inventuru mělo vedení firmy provádět také inventury kontrolní nebo kontroly namátkové. Nedostatek důkazů způsobil, že trestní řízení bylo uzavřeno ve prospěch zaměstnance, který krádež způsobil, proto je vhodné pořídit kamerový systém.

### Preventivní opatření pro zabránění vzniku krizové situace:

- Kamerový systém
- Častější inventury nebo namátkové kontroly
- Zvážení pojištění majetku proti odcizení zaměstnancem

### Postup při řešení krizové situace

1. Zjištění chybějícího majetku, zboží nebo hotovosti
2. Kontrola kamer
3. Inventura majetku a zjištění rozsahu krádeže
4. Rozhovor se zaměstnancem Oční optiky
5. Kontaktování Policie ČR a předání důkazního materiálu
6. Rozvázání pracovního poměru

## **Název krizového plánu: Restrikce v souvislosti s COVID-19**

### Popis krizové situace

Už od začátku roku 2020 se Oční optika potýká s krizovou situací, která je způsobena COVID 19. Během roku 2020 byl zaveden nouzový stav a s ním související hygienická opatření. Byly zavedeny roušky, desinfekce a následně i omezen počet zákazníků v prodejně. Tato opatření byla poměrně nenáročná a provoz prodejny příliš neomezovala. Přesto se viditelně snížil počet zákazníků. Možným důvodem je omezení zákazu vycházení a celkovému vyhýbání se kontaktu mezi občany.



Dalším důvodem pro snížení počtu zákazníků je snížení kupní síly obyvatel. Lidé přicházejí o práci a realizují pouze nezbytné výdaje. Odkládají své útraty na později. Z důvodu omezení cestování a sportu byl nízký obrat v oblasti slunečních a sportovních brýlí.

V příloze č. 3 je vypracována tabulka, která porovnává počet zákazníků v roce 2019 a v roce 2020 dle vyhlášení nouzového stavu, kdy první nouzový stav byl vyhlášen na jaře od 12.3.2020 do 17.5.2020. Podruhé byl znovu vyhlášen od 5.10.2020. Z výsledků vyplývá, že v roce 2019 byl průměrný počet zákazníků jedenáct za den. V roce 2020 pak pouze 7 zákazníků. Obzvláště pak snížení počtu zákazníků bylo patrné při prvním i při druhém vyhlášení nouzového stavu. Dá se předpokládat, že kvůli hrozbě COVID 19 optika přišla za rok 2020 o 890 zákazníků, což je zhruba o 34 %.

#### Zhodnocení zvládnutí krize

Krizová situace způsobena COVID 19 stále trvá. Optika již od vypuknutí pandemie dodržuje všechny bezpečnostní opatření a sleduje nařízení vlády. Také požádala o vyplacení kompenzačního bonusu, což jsou správné kroky. Vzhledem k tomu, že jsou optiky zařazeny mezi zdravotnické potřeby, tak využili i možnosti očkování. Bohužel vedení optiky situaci dále neřešilo a spíše pasivně přijímá nařízená opatření. Vedení nepodniklo žádné aktivní kroky směrem ke svým zákazníkům.

#### Preventivní opatření pro zabránění vzniku krizové situace:

- Vyřízení zastupitelnosti v případě nakažení a následný postup jako u krizového plánu při absenci pracovníka prodejny
- Diverzifikace způsobu nákupu a nespolečání pouze na osobní kontakt se zákazníkem
- Očkování

#### Postup při řešení krizové situace

1. Informovat veřejnost o možnosti nákupu a dodržování všech bezpečnostních opatření
2. Informovat veřejnost o možnosti domluvit si individuální schůzku pro nákup
3. Zajistit nové distribuční kanály (e-shop)
4. Zvážit možnost online konzultace
5. Zvážit možnost využití odborníka na zvýšení prodeje a získávání zákazníků

## 4 ZÁVĚR

Hlavní myšlenkou bakalářské práce je to, že při podnikání v malém rozsahu má řízení rizik smysl. Krize jsou nebezpečím jak v korporátních podnicích, tak i v malé firmičce. Analýza rizik nemusí být složitá ani vytvořena odborníkem, ale je nutné splnit alespoň základní požadavky a dodržet hlavní principy. Důležité je zamyslet se nad situací podniku a uvážit ohrožení, která mohou organizaci ovlivnit.

Cílem práce bylo zhodnocení celkového stavu Oční optiky z hlediska krizového řízení a řešení krizových situací dané organizaci pomocí sestavení krizového plánu.

V teoretické části byly zpracovány odborné pojmy jako riziko, krize, krizové plánování nebo krizový manažer. Následoval popis metod, které byly v práci použity. V praktické části pak došlo k popsání krizových situací, kterým musela Oční optika v minulosti čelit. Pro zhodnocení celkového stavu Oční optiky z hlediska krizového řízení byla vypracována SWOT analýza a pro určení rizik, ke kterým bylo nutné sestavit krizový plán, byla použita Skórovací metoda a mapa rizik. Díky sestavení SWOT analýzy a Skórovací metody byl analyzován celkový stav firmy z hlediska krizového řízení a tím bylo dosaženo hlavního cíle práce.

Výsledky analýz byly zásadní pro vypracování krizových plánů a vytáhly na světlo stěžejní problémové oblasti Oční optiky, čímž bylo dosaženo dílčího cíle.

Za hlavní riziko považuji nezastupitelnost v optice a riziko v souvislosti se situací COVID 19, který v současné době velmi výrazně ovlivňuje situaci na trhu a podnikatelské prostředí. Mění zaseté postupy a nutí podnikatele myslet nekonvenčním způsobem v rámci zachování svého podniku a zabránění krachu.

Myslím, že bakalářská práce by měla sloužit jako praktický návod pro organizaci v oblasti krizového řízení a mohla by pomoci ve výsledku zlepšit její postavení na trhu. Věřím, že vedení si uvědomí, že přestože je firmou se stabilní pozicí na trhu a dlouhou historií, tak má velmi výrazné oblasti, ve kterých zaostává. Na mysli mám oblast internetové komunikace, celkové používání nových komunikačních technologií a možností, které poskytují sociální sítě.

Přestože je možné, že některé doporučení nebudou nakonec vedením Oční optiky realizována, tak doufám, že povedou alespoň k zamyšlení a k preventivním opatřením, která mohou zabránit nebo snížit dopady vzniklé krize. Tato práce by pro podnik měla být

podnětem k pravidelnému zhodnocení její situace na trhu, protože krizové řízení rozhodně není jednorázovou záležitostí.

Hlavní výzkumnou otázkou práce bylo: „Zda je sestavení krizového plánu řešením pro zvládnutí krizové situace v Oční optice?“. Samotný krizový plán ke zvládnutí krizové situace určitě nestačí. Už jen z toho důvodu, že každá krize je individuální a vyvíjí se jiným způsobem, je jasné, že krizový plán je pouze nástin a pomocný nástroj pro překonání nepříznivé situace. Krizový plán je podle mého názoru jedním s nejdůležitějších nástrojů krizového managementu a může výrazně pomoci spolu s včasnou reakcí vedení v případě, že nastane krizová situace a rozhodně jej nepovažuji za neúčelný.

Věřím, že krizové plány zajistí připravenost společnosti a schopnost zvládnout efektivně nepříznivá období.

## 5 Zdroje

Použitá literatura a zdroje:

- [1] RAIS, Roman. Specifika krizového managementu. 1.vyd. Ostrava: Key Publishing. 2007. 93 s. ISBN 978-80-87071-11-3.
- [2] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [3] ZAPLETALOVÁ, Šárka a kolektiv. Krizový management podniku pro 21. století. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2012. 167 s. ISBN: 978-80-86929-85-9
- [4] DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5
- [5] ANTUŠÁK E., VILÁŠEK J. Základy teorie krizového managementu. Praha: Karolinum. 2016. 134 s. ISBN 978-80-246-3443-2
- [6] ZUZÁK, R. Krizový management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 2.vyd. 2015. 147 s. ISBN: 978-80-87839-52-2.
- [7] ROLÍNEK, L. a kolektiv. Krize malých a středních podniků, příčiny a jejich řešení, Praha: Wolters Kluwer, 2016. 150 s. ISBN: 978-7552-448-5
- [8] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [9] TARČÁNI, O. a kolektiv. Teorie a praxe krizového řízení I. Praha: Policejní akademie České republiky. 2015. 118 s. ISBN 978-80-7251-435-9
- [10] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing – Strategie a trendy. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-4670-8
- [11] KORECKÝ, M. a TRKOVSKÝ, V. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada. 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [12] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. A VYKYPĚL, O. Strategické řízení, teorie v praxi. 3.vyd. Praha: Beck. 2017. 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1
- [13] FERJENČÍK, J. Úvod do metodologie psychologického výzkumu, 2. vydání. Praha: Portál. 2010. 256 s. ISBN 978-80-7367-815-9
- [14] CHEVALIER, A., HIRSCH, G. Rizika podnikání. Praha: Victoria Publishing. 1994. 137s. ISBN 80-85865-05-X.
- [15] Optika Seidlová | Úvodní stránka [online]. [cit. 2020-09-15]. Dostupné z: <http://www.seidlova-optika.cz>. 2020 [cit. 2020-09-15].

- [16] E15 | Čtyři z deseti Čechů kvůli koronaviru odložily útraty, zejména dovolenou [online]. 2021 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/ctyri-z-deseti-cechu-kvuli-koronaviru-odlozily-utraty-zejmena-dovolenou-1370824>
- [17] České noviny | Útraty domácností rostou, loni utratily 153.193 Kč na osobu [online]. 2020 [cit. 2020-11-05]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/utraty-domacnosti-rostou-loni-utratily-153-193-kc-na-osobu/1953225>.
- [18] Brýlové studio | Hlavní strana, O nás, Kontakt, Nabízíme [online]. 2020 [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://www.brylovestudio.cz/>
- [19] Oční Optika Siloe | Hlavní strana, Kontakt, Úvod, Služby [online]. 2021 [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <http://www.siloe-optika.cz/index.php>
- [20] Focus Optik | Hlavní strana, O nás [online]. 2021 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://fokusoptik.cz/>.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 Vyhodnocení SWOT analýzy	55
Příloha č. 2 Vyhodnocení	56
Příloha č. 3 Počet zákazníků	57

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 4 SWOT analýza	37
Tabulka č. 2 Identifikovaná rizika	43
Tabulka č. 3 Ocenění rizik	44

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1 Typologie krizí	15
Obrázek č. 2 Efektivní zvládnutí krize	17
Obrázek č. 3 Zvládnutí krize	17
Obrázek č. 4 Nezvládnutý průběh krize	18
Obrázek č. 5 SWOT analýza 1	24
Obrázek č. 6 Mapa rizik	28
Obrázek č. 7 Oční Optika vnitřní prostory	31
Obrázek č. 8 Oční Optika venkovní pohled	32
Obrázek č. 9 Matice rizik	44

## Příloha č. 1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Položka	Popis	Váha	Hodnocení	Součin		
1.	Pracovníci	0,2	4	0,8		
2.	Pravidelní zákazníci	0,3	3	0,9		
3.	Zavedená prodejna	0,2	4	0,8	Σ Váha	1
4.	Vztahy s dodavateli	0,1	4	0,4	Σ Hodnocení	19
5.	Individuální přístup	0,2	4	0,8	Σ Součinů	3,7
1.	Nezastupitelnost	0,3	-4	-1,2		
2.	Investice do propagace	0,2	-3	-0,6		
3.	Finanční zázemí	0,1	-1	-0,1	Σ Váha	1
4.	Zdravotní stav	0,2	-3	-0,6	Σ Hodnocení	-14
5.	Sociální síť a e-shop	0,2	-3	-0,6	Σ Součinů	-3,1
1.	Komunikační kanály	0,2	3	0,6		
2.	E-shop	0,3	4	1,2		
3.	Reakce na změny poptávky	0,2	2	0,4	Σ Váha	1
4.	Sledování trendů	0,1	2	0,2	Σ Hodnocení	15
5.	Zapojení soc. sítí	0,2	4	0,8	Σ Součinů	3,2
1.	Tlak dodavatelů	0,1	-2	-0,2		
2.	Hrozba COVID	0,3	-3	-0,9		
3.	Administrativa	0,1	-2	-0,2	Σ Váha	1
4.	Nákup přes internet	0,3	-3	-0,9	Σ Hodnocení	-12
5.	Náhražky brýlí	0,2	-2	-0,4	Σ Součinů	-2,6
	Interní		6,9			
	Externí		-5,7			
	Celkem		1,2			

## Příloha č. 2 Vyhodnocení

Faktor	Popis	Možnost výskytu				Dopad na společnost				Ocenění rizika
		1	2	3	Pr. hodnota	1	2	3	Pr. hodnota	
1.	Porucha stroje	3	2	4	3,00	6	5	5	5,33	16,00
2.	Špatná kvalita materiálu	2	4	2	2,67	3	3	4	3,33	8,89
3.	Požár	1	1	2	1,33	7	8	7	7,33	9,78
4.	Povodeň nebo záplava	4	3	3	3,33	5	6	5	5,33	17,78
5.	Krádež	2	3	3	2,67	3	3	2	2,67	7,11
6.	Krádež zaměstnance	3	1	3	2,33	6	5	5	5,33	12,44
7.	Platební neschopnost	3	2	3	2,67	8	7	8	7,67	20,44
8.	Nezískání úvěru v případě potřeby	4	3	4	3,67	7	6	8	7,00	25,67
9.	Absence pracovníka	6	5	7	6,00	6	5	5	5,33	32,00
10.	Pracovní úraz	2	3	3	2,67	5	6	6	5,67	15,11
11.	Nepracovní úraz	4	5	3	4,00	4	5	4	4,33	17,33
12.	Neproplacení zakázky zdravotní pojišťovnou	3	2	3	2,67	2	3	2	2,33	6,22
13.	Změna legislativních norem a nařízení	4	3	5	4,00	3	3	2	2,67	10,67
14.	Rozvázání spolupráce s optometristou	3	3	2	2,67	6	6	5	5,67	15,11
15.	Uzavírka náměstí a omezení vstupu do optiky	7	6	5	6,00	2	1	2	1,67	10,00
16.	Dopady na optiku z důvodu COVID-19	5	6	5	5,33	5	6	6	5,67	30,22
17.	Růst cen materiálu	4	5	5	4,67	2	3	2	2,33	10,89
18.	Růst cen energií	3	2	3	2,67	2	2	2	2,00	5,33
19.	Růst cen pronájmu	3	1	3	2,33	3	2	3	2,67	6,22
20.	Změna majitele budovy sídla optiky	2	1	1	1,33	3	2	3	2,67	3,56
21.	Ukončení činnosti obchodního partnera	3	4	5	4,00	3	4	3	3,33	13,33
22.	Ztráta dodavatele	7	6	7	6,67	3	2	2	2,33	15,56
23.	Chybná specifikace požadavků zákazníka	5	6	5	5,33	4	3	3	3,33	17,78
24.	Nespokojený zákazník	2	3	3	2,67	2	3	2	2,33	6,22
25.	Ztráta nebo zničení zásilky	3	4	3	3,33	2	3	2	2,33	7,78
26.	Otevření konkurenční optiky	2	3	3	2,67	6	7	5	6,00	16,00
27.	Zvýšení image konkurenční optiky	3	4	4	3,67	5	4	3	4,00	14,67
28.	Ekonomická krize a ztráta kupní síly obyvatel	6	5	6	5,67	3	3	2	2,67	15,11
29.	Snížení image optiky	4	2	4	3,33	4	5	6	5,00	16,67
30.	Únik informací	1	1	2	1,33	5	4	4	4,33	5,78

- 1 majitelka  
2 zaměstnanec  
3 odborník



### **Příloha č. 3 Počet zákazníků**

Období	Prům. počet zák. za den	2019	Počet zák. denně	2020*
1.1.2020-11.3.	10	500	9	459
12.3.2020-17.5.	9	441	4	188
18.5.2020-4.10.	11	1100	8	800
5.10.2020-31.12.	10	620	5	320
Σ		2661		1767

## **Anotace**

Bibliografický údaj: SEIDLOVÁ, Petra. Krizové řízení v organizaci, Olomouc, 2021. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: Ing. Omar Ameir, Ph.D.

---

Název práce: Krizové řízení v organizaci

Autor: Petra Seidlová

Ústav: Ústav managementu a marketingu

Vedoucí práce: Ing. Omar Ameir, Ph.D.

Abstrakt:

Bakalářská práce se zabývá krizovým řízením v organizaci. Práce je zpracována pro oční optiku v Litomyšli. V rámci bakalářské práce byla vypracována SWOT analýza pro poznání organizace a analyzování celkového stavu firmy z hlediska krizového řízení. Skórovací metoda a mapa rizik byla použita pro určení rizik, ke kterým bylo nutné sestavit krizový plán. Byly představeny krizové případy, se kterými se optika potýkala v minulosti. Výsledky byly vyhodnoceny a byl navržen postup pro efektivní zvládnutí krizí, které by mohly v Oční optice nastat a tím se vyhnout větším ztrátám.

Klíčová slova:

Oční optika, SWOT, mapa rizik, krizová situace, skórovací metoda, krizové řízení

## **Annotation**

Bibliographic information: SEIDLOVÁ, Petra. Crisis management in the organization, Olomouc, 2021. Bachelor thesis. Moravian University College Olomouc. Thesis supervisor: Ing. Omar Ameir, Ph.D.

---

Title: Crisis management in the organization

Author: Petra Seidlová

Department: Institut of management and marketing

Supervisor: Ing. Omar Ameir, Ph.D.

Abstract:

The bachelor thesis deals with crisis management in the organization. The thesis is prepared for ophthalmic optics in Litomyšl. SWOT analysis was prepared within bachelor thesis for understand the organization and analyse the overall state of the company from a crisis management point of view. The Scoring method and map of risks were used for identify the risk for which was necessary to draw up a crisis plan. Crisis cases that optic has faced in the past were presented. The results were evaluated and procedures were proposed for effective crisis management, which could occur in Ophthalmic Optics and thus avoid larger losses.

Key words:

Ophthalmic Optic, SWOT analyse, map of risk, crisis situation, Scoring method, crisis management